

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO PARA EL  
FORTALECIMIENTO DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA  
CASO: BECERRA CUESTA CIA. LTDA.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**ANDREA GABRIELA SÁNCHEZ CABEZAS**

**DIRECTOR: MGTR. XIMENA VILLAMAR E.**

**QUITO, ABRIL 2015**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Ximena Villamar E.

**INFORMANTES:**

Eco. Hernán Peña

Ing. Edgar Dávalos

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a Dios quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por su apoyo, consejos, comprensión, amor, y por ayudarme con los recursos necesarios para terminar mi carrera. Me han dado todo lo que soy como persona, los valores, mis principios, mi carácter y mi coraje para conseguir mis objetivos.

***Andrea***

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mis padres Fabricio y Lina por apoyarme incondicionalmente en toda mi vida y más aún en mis años de carrera profesional, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Mi padre sobre todo por ser mi mayor ejemplo de vida, por su gran dedicación, esfuerzo y valores que me ha inculcado en el transcurso de mi vida. A mi madre que siempre ha estado a mi lado dedicando toda su vida a mi crianza con gran amor y abnegación. Los amo con todo mi corazón.

A mis hermanos Estebitan y Eri por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado, por sus palabras de aliento en cada momento y por la complicidad de cada uno de ellos. Los amo mucho ñañitos.

Quiero darles las gracias a mis abuelos Angélica, Luis, Waltin y Maricela por sus consejos, apoyo, ánimo y más que nada compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunos no están conmigo físicamente pero siempre estarán en mi corazón. Siempre serán ustedes un gran ejemplo de superación. Los quiero infinitamente y recuerdo con gran amor.

A mis tíos, Paúl quien siempre ha estado conmigo ayudándome en todo y siendo un gran ejemplo a seguir. A mi Ñaña Alex que más que una tía siempre ha sido una segunda madre para mí, gracias por todos sus consejos, apoyo y ánimo en cada momento.

A mi directora de tesis, Ximena por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

De igual manera agradecer a mis profesores Edgar y Hernán por su visión crítica, por su rectitud en su profesión como docentes, por sus consejos que me han ayudado a formarme como persona e investigador.

Mil gracias, a todos por aportar en mi desarrollo personal y profesional.

***Andrea***

## ÍNDICE

### **INTRODUCCIÓN, 1**

### **1 MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR, 3**

- 1.1 APORTE AL PIB DEL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN, 4
- 1.2 GENERACIÓN DE EMPLEO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN, 5

### **2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 7**

- 2.1 HISTORIA DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA., 7
- 2.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA, 7
- 2.3 ESTRUCTURA JURÍDICA, 8
- 2.4 OBJETIVO SOCIAL DE LA EMPRESA, 8
- 2.5 CAPITAL SOCIAL, 10
- 2.6 SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA., 11
- 2.7 PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES, 11
  - 2.7.1 Clientes, 11**
  - 2.7.2 Proveedores, 13**
- 2.8 COMPETENCIA, 14
- 2.9 TAMAÑO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA., 15
  - 2.9.1 Activos, 15**
  - 2.9.2 Pasivos, 16**
  - 2.9.3 Patrimonio, 16**
- 2.10 ESTRUCTURA DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA., 17
- 2.11 CAPACIDAD DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA., 29
  - 2.11.1 Capacidad Administrativa, 30**
  - 2.11.2 Capacidad Tecnológica, 30**
  - 2.11.3 Capacidad de Talento Humano, 31**
- 2.12 ASPECTOS ESTRATÉGICOS, 32
  - 2.12.1 Visión, 32**
  - 2.12.2 Misión, 32**
  - 2.12.3 Valores, 33**
  - 2.12.4 Objetivos Estratégicos, 34**

### **3 ANALISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA, 36**

- 3.1 ANÁLISIS FINANCIERO, 36
  - 3.1.1 Activos, 36**
  - 3.1.2 Pasivos, 37**

	<b>3.1.3 Patrimonio, 38</b>
	<b>3.1.4 Ingresos, 40</b>
	<b>3.1.5 Costos, 40</b>
	<b>3.1.6 Gastos, 40</b>
	<b>3.1.7 Utilidad, 41</b>
3.2	<b>ÍNDICES FINANCIEROS, 43</b>
	<b>3.2.1 Índices de Liquidez, 43</b>
	3.2.1.1 Índice de Solvencia, 43
	3.2.1.2 Capital de Trabajo Neto, 44
	<b>3.2.2 Índices de Actividad, 45</b>
	3.2.2.1 Rotación del Capital de Trabajo Neto, 46
	3.2.2.2 Rotación de Activos Fijos, 47
	3.2.2.3 Rotación de Activos Totales, 48
	<b>3.2.3 Índices de Endeudamiento, 49</b>
	3.2.3.1 Índice de Endeudamiento Corriente, 49
	3.2.3.2 Índice de Endeudamiento Total, 50
	3.2.3.3 Índice de Endeudamiento Interno, 51
	<b>3.2.4 Índices de Rentabilidad, 52</b>
	3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta, 52
	3.2.4.2 Rendimiento sobre Activo Total, 53
	3.2.4.3 Rendimiento sobre el Patrimonio, 54
<b>4</b>	<b>ANÁLISIS PEST Y ANÁLISIS FODA, 56</b>
4.1	<b>ANÁLISIS PEST, 56</b>
	<b>4.1.1 Macroentorno, 56</b>
	4.1.1.1 Factores Políticos, 57
	4.1.1.2 Factor Económico, 58
	4.1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB), 59
	4.1.1.2.2 Inflación, 60
	4.1.1.2.3 Tasas de interés, 63
	4.1.1.3 Factor Social, 67
	4.1.1.3.1 Pobreza, 67
	4.1.1.3.2 Desempleo, 69
	4.1.1.4 Factor Tecnológico, 71
	4.1.1.5 Factor Ambiental, 72
4.2	<b>ANÁLISIS FODA, 73</b>
	<b>4.2.1 Análisis Interno, 74</b>
	4.2.1.1 Microentorno, 74
	4.2.1.1.1 Recopilación de Información, 75
	4.2.1.1.2 Población, 75
	<b>4.2.2 Matriz FODA, 76</b>
	<b>4.2.3 Matriz de estrategias, 77</b>
<b>5</b>	<b>EVALUACIÓN DE MATRICES ESTRATEGICAS, 78</b>
5.1	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE), 78</b>
5.2	<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI), 80</b>
5.3	<b>MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA), 81</b>

5.4	ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA), 84
5.5	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE), 86
<b>6</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO, 90</b>
6.1	VISIÓN DE LA CONSTRUCTORA, 91
6.2	MISIÓN, 91
6.3	PRINCIPIOS Y VALORES PROPUESTOS, 92
	<b>6.3.1 Principios Propuestos, 92</b>
	<b>6.3.2 Valores propuestos, 93</b>
6.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, 95
6.5	ESTRATEGIAS, 96
	<b>6.5.1 Estrategias FA, 96</b>
	<b>6.5.2 Estrategias FO, 97</b>
	<b>6.5.3 Estrategias DA, 98</b>
	<b>6.5.4 Estrategias DO, 98</b>
<b>7</b>	<b>PLAN OPERATIVO, 99</b>
7.1	PLAN OPERATIVO, 99
	<b>7.1.1 Objetivos, 99</b>
	<b>7.1.2 Estrategias, 100</b>
	<b>7.1.3 Desarrollo del Plan Operativo, 104</b>
	<b>7.1.4 Costo del Plan Operativo, 113</b>
	<b>7.1.5 Proyecciones Sin Plan Estratégico, 115</b>
	7.1.5.1 Flujo de fondos sin plan estratégico, 115
	<b>7.1.6 Proyecciones Con Plan Estratégico, 118</b>
	7.1.6.1 Flujo de fondos con plan estratégico, 118
	<b>7.1.7 Flujos de Fondos Comparativos, 122</b>
<b>8</b>	<b>EVALUACIÓN FINANCIERA, 123</b>
8.1	TASA DE DESCUENTO O TMAR (TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO), 123
8.2	VALOR ACTUAL NETO (VAN), 124
8.3	TASA INTERNA DE RETORNO (TIR), 126
8.4	PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI), 129
8.5	BENEFICIO / COSTO, 129
<b>9</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 131</b>
9.1	CONCLUSIONES, 131
9.2	RECOMENDACIONES, 132
	<b>REFERENCIAS, 134</b>
	<b>ANEXOS, 137</b>
	Anexo 1: Encuesta a los directivos de la constructora, 138

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla N° 1: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera,	39
Tabla N° 2: Análisis Horizontal – Estado de Resultados,	42
Tabla N° 3: Índice de Solvencia,	43
Tabla N° 4: Capital de Trabajo Neto,	45
Tabla N° 5: Rotación de Capital de Trabajo Neto,	46
Tabla N° 6: Rotación de Activos Fijos,	47
Tabla N° 7: Rotación de Activos Totales,	48
Tabla N° 8: Índice de Endeudamiento Corriente,	49
Tabla N° 9: Índice de Endeudamiento Total,	50
Tabla N° 10: Índice de Endeudamiento Interno,	51
Tabla N° 11: Margen de Utilidad Neta,	53
Tabla N° 12: Rendimiento sobre Activo Total,	54
Tabla N° 13: Rendimiento sobre el Patrimonio,	55
Tabla N° 14: Inflación,	62
Tabla N° 15: Tasa Activa Anual,	64
Tabla N° 16: Tasa Pasiva Anual,	66
Tabla N° 17: Matriz FODA,	76
Tabla N° 18: Matriz de estrategias,	77
Tabla N° 19: Matriz de evaluación de factores externos (EFE),	78
Tabla N° 20: Matriz de evaluación de factores internos (EFI),	80
Tabla N° 21: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción,	84
Tabla N° 22: Resultados de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción,	85
Tabla N° 23: Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE),	87
Tabla N° 24: Plan Operativo 1,	105
Tabla N° 25: Plan Operativo 2,	106
Tabla N° 26: Plan Operativo 3,	107
Tabla N° 27: Plan Operativo 4,	108
Tabla N° 28: Plan Operativo 5,	109
Tabla N° 29: Plan Operativo 6,	110
Tabla N° 30: Plan Operativo 7,	111
Tabla N° 31: Plan Operativo 8,	112
Tabla N° 32: Presupuesto,	114
Tabla N° 33: Flujo de Fondos Sin Plan Estratégico,	116
Tabla N° 34: Flujo de Fondos Con Plan Estratégico,	120
Tabla N° 35: Flujo de Fondos Comparativos,	122
Tabla N° 36: Tasa de Descuento,	124
Tabla N° 37: Valor Actual Neto Sin Plan Estratégico,	125
Tabla N° 38: Valor Actual Neto Con Plan Estratégico,	125
Tabla N° 39: Valor Actual Neto Comparativo,	126
Tabla N° 40: Tasa Interna de Retorno Sin Plan Estratégico,	127
Tabla N° 41: Tasa Interna de Retorno Con Plan Estratégico,	128
Tabla N° 42: Tasa Interna de Retorno Comparativo,	128
Tabla N° 43: Período de Recuperación de la Inversión,	129
Tabla N° 44: Beneficio / Costo,	130



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

- Gráfico N° 1: Aporte del PIB Construcción, 5  
Gráfico N° 2: Población Ocupada en el Sector de la Construcción, 6  
Gráfico N° 3: Organigrama funcional de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda., 18  
Gráfico N° 4: del Índice de Solvencia, 44  
Gráfico N° 5: de Capital de Trabajo, 45  
Gráfico N° 6: de Rotación de Trabajo Neto, 46  
Gráfico N° 7: de Rotación de Activos Fijos, 47  
Gráfico N° 8: de Rotación de Activos Totales, 48  
Gráfico N° 9: Índice de Endeudamiento Corriente, 50  
Gráfico N° 10: Endeudamiento Total, 51  
Gráfico N° 11: Índice de Endeudamiento Interno, 52  
Gráfico N° 12: Margen de Utilidad Neta, 53  
Gráfico N° 13: Rendimiento sobre Activo Total, 54  
Gráfico N° 14: Rendimiento sobre el Patrimonio, 55  
Gráfico N° 15: Producto Interno Bruto (PIB) Anual, 60  
Gráfico N° 16: Inflación Anual, 61  
Gráfico N° 17: Evolución de la Pobreza, 68  
Gráfico N° 18: Evolución del Mercado Laboral, 69  
Gráfico N° 19: Posiciones estratégicas, 83  
Gráfico N° 20: Ubicación de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción, 85  
Gráfico N° 21: Valor Actual Neto, 124  
Gráfico N° 22: Tasa Interna de Retorno, 127

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto de disertación tiene como objetivo el diseño de un plan estratégico y operativo para el fortalecimiento de una empresa Constructora caso: Becerra Cuesta Cía. Ltda. El plan estratégico traza un mapa de la organización donde nos aclara lo que pretendemos conseguir convirtiendo los proyectos en acciones para alcanzar nuestra visión, aprovechando las oportunidades existentes, para un periodo de entre tres y cinco años, pues se trata más de una visión a futuro.

Becerra Cuesta es una Constructora que fue fundada el 16 de marzo de 1981 y desde entonces ha sido dirigida personalmente por sus fundadores y propietarios. Es una empresa calificada y dedicada al ramo de la construcción de obras de ingeniería en la disciplina civil en gran parte del país, destinada a proyectos de construcción y rehabilitación de carreteras y calles así como el alquiler de maquinaria de construcción siendo una excelente referencia en el mercado por la calidad de servicio. La empresa mantiene su oficina central en Quito y sucursales en Guayaquil, La Maná, Pujilí y Loja.

La empresa Constructora Becerra Cuesta Cia.Ltda., carece de un plan estratégico y operativo que impulse una mejor organización y optimización de sus recursos, dando como resultado un deficiente fortalecimiento y desarrollo de la misma

Como resultado de la implementación del plan estratégico y operativo se generaron conclusiones y recomendaciones para un óptimo desarrollo organizacional de la empresa,

fijando la misión, visión, objetivos, estrategias y programas a ser aplicados con el fin de alcanzar una mejor gestión organizacional, y una ventaja competitiva para el fortalecimiento y mejor posicionamiento de la empresa en el mercado de la construcción vial.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica sirve para que las organizaciones puedan formular e implementar estrategias que las lleve a alcanzar sus objetivos organizacionales, utilizando un enfoque sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias.

Para muchas empresas, la planeación estratégica se puede entender como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el entorno externo y ambiente interno del negocio son dinámicos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

La empresa al ser una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado.

Siendo importante el análisis de la manera como está organizada la empresa Constructora Becerra Cuesta Cia. Ltda., permitirá proponer el plan estratégico óptimo de manera eficiente y eficaz, por lo que, es necesario el conocimiento de cómo planificar y estructurar planes estratégicos.

Es importante mencionar que el sector de construcción por el gran número de empresas existentes y la creación de empleo que genera, es agente dinamizador de la economía por la cantidad de insumos requeridos para el desarrollo de las actividades; ya que el sector

relacionado a la construcción vial en el Ecuador se ha constituido en uno de los más relevantes en los últimos años por cuanto se destinan ingentes recursos del Estado para financiar la construcción de vías de primer orden alrededor del país; por lo que las empresas dedicadas a la construcción deben tener una organización adecuada tanto para cumplir con los requerimientos de los clientes como para ser competitivas en este sector frente a las empresas existentes en el mercado.

## **1 MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN EN EL ECUADOR**

En el Ecuador, la Industria de la Construcción pública y privada es uno de los principales dinamizadores del crecimiento económico y social del país, a pesar de lo efectos generados por la reciente crisis financiera internacional de las principales potencias mundiales.

En los últimos años el Gobierno Ecuatoriano ha invertido en infraestructura física, construcción vial, una gran cantidad de recursos, lo que ha generado un gran crecimiento para el sector y la economía en su conjunto.

En el Gobierno de Rafael Correa se ha asignado un presupuesto a próximamente de 5.000 millones de dólares para construir 1.286 kilómetros de vías, que serán convertidas en súper autopistas hasta el 2015, pretendiendo tener una infraestructura de gran estándar técnico y funcional.

Las arterias viales han sido consideradas en este programa son: la Quito – Santo Domingo, Santo Domingo – Milagro, Milagro – Huaquillas, Manta – Quevedo – Latacunga, anillo vial de Quevedo, Santo Domingo – Quinindé – Esmeraldas y Manta – Guayaquil, las mismas que estarán compuestas con viaducto y túneles que contarán con alta movilidad y gran seguridad

## 1.1 APOORTE AL PIB DEL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN

El PIB, o Producto Interno Bruto, es la medida que identifica el valor total de la producción de un país a precios del mercado, considerando todos los sectores productivos del mismo. (MAIGUASHCA, 2008)

El PIB Construcción en cualquier Economía es considerado un indicador clave de lo que sucede con el comportamiento de la evolución de la economía del país.

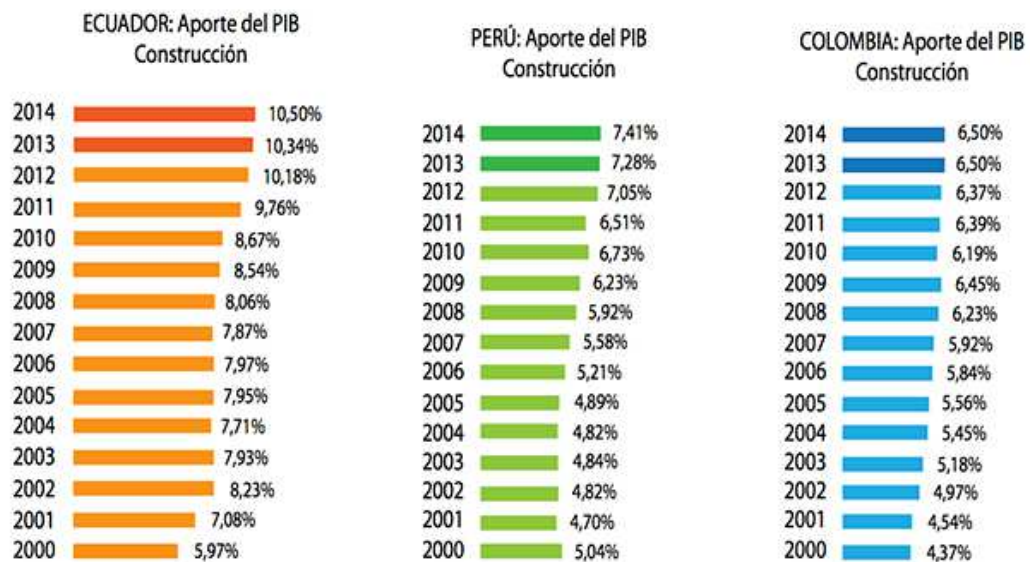
En Ecuador el sector construcción continúa siendo, junto al sector comercio, los que generan mayor aporte al crecimiento del PIB. El sector constructor ecuatoriano se ha convertido en los últimos años en un gran dinamizador económico, tanto por la construcción de obras civiles que mantienen un rubro importante dentro del presupuesto anual del gobierno, como por el mercado inmobiliario que, gracias al apoyo de incentivos crediticios, el acceso a vivienda es cada vez más sencillo, especialmente para la población de escasos recursos. El sector construcción mantiene tasas de crecimiento moderadas, como resultado de un crecimiento estable tanto de la demanda como del mercado inmobiliario. (NAVEDA, 2013)

El desempeño anual del 2009 fue positivo; muestra de ello es que el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó los US\$24,120 millones, en términos reales, que representa un crecimiento de 0.6%. Es importante destacar, además el buen desempeño anual del sector de la Construcción, que presentó un incremento de 8,54%.

La construcción en Ecuador aporta con un 10% al PIB, según cifras al 2012, convirtiéndose en la cuarta industria que mayores ingresos genera.

En el 2013 y 2014, la Industria de la Construcción se convirtió en el principal dinamizador del crecimiento económico, con una tasa del 10,34% y 10,50% respectivamente.

**Gráfico N° 1: Aporte del PIB Construcción**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

## 1.2 GENERACIÓN DE EMPLEO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

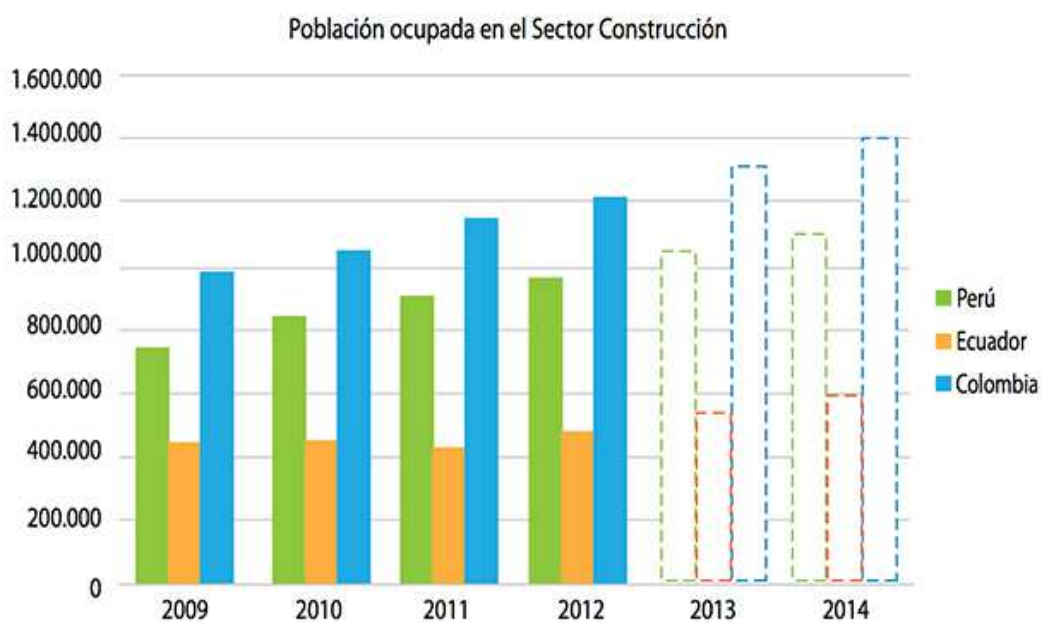
La cantidad de empleo es la base principal de la economía, debido a que tiene que ver con los niveles de consumo de los hogares, la formación del ahorro y de las decisiones de inversión. Frente a este escenario se debe considerar que la inversión pública se convierte en una herramienta importante que incentiva la generación de empleo.



El sector de la construcción no es la principal fuente de empleo en Ecuador, Colombia o Perú. En Porcentaje, Ecuador si es el primero en la región, mas no en número de personas empedadas, pues su población total de 14.6 millones es la mitad que la de Perú (29.3 millones), y algo menos que la tercera parte de la de Colombia (46.9 millones).

En el período entre 2009 y 2011, el porcentaje de empleados de la construcción en Ecuador, dentro de la Población Ocupada (PO), representa el 7,03%; en Colombia el 5,48%; y en Perú el 5,47%.

**Gráfico N° 2: Población Ocupada en el Sector de la Construcción**



**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

## **2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA**

### **2.1 HISTORIA DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA.**

Constructora Becerra Cuesta fue fundada el 16 de marzo de 1981 y desde entonces ha sido dirigida personalmente por sus fundadores y propietarios, representados por el gerente general y presidente, responsables de lograr el crecimiento acelerado de la organización.

Es una empresa calificada y dedicada al ramo de la construcción de obras de ingeniería en la disciplina civil en gran parte del país, teniendo una excelente referencia en el mercado por la calidad de servicio.

Actualmente cuenta con un capital humano de más de 800 trabajadores entre Personal Administrativo y Personal Operativo, en diferentes campos de aplicación, a quienes se brinda entrenamientos y adiestramientos programados dependiendo de las necesidades que surgen dentro de la organización y con un capital humano 100% nacional.

### **2.2 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

La empresa mantiene su oficina central en Quito y sucursales en Guayaquil, La Maná, Pujilí y Loja.

### 2.3 ESTRUCTURA JURÍDICA

La empresa está constituida como una Compañía Limitada, integrada por 4 socios con participación en sus acciones iguales en proporción. Está dirigida por la Junta General de Accionistas, administrada por el Gerente General.

### 2.4 OBJETIVO SOCIAL DE LA EMPRESA

La Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. esta destinada a proyectos de construcción y rehabilitación de carreteras y de calles y alquiler de maquinaria de construcción.

Sus principales obras son:

- Construcción de accesos y plataformas para la perforación de pozos petroleros de Petroecuador. (Cuerpo de Ingenieros del Ejército).
- Rehabilitación de la carretera Cumandá - La Isla (Tramo I) longitud 17Km. (Corpecuador).
- Rehabilitación de la carretera Cumandá - La Isla (Tramo I - 2da Etapa) longitud 16.5Km. (Corpecuador).
- Construcción de canales de riego en proyecto Tabacundo. (Constructora Andrade Gutiérrez).

- Rehabilitación del camino Km 8 (Naranjito - Bucay) Supaypungo Anapoyo. (Consejo Provincial del Guayas).
- Rehabilitación vial de caminos vecinales en Balao - Las Mercedes. (Consejo Provincial del Guayas).
- Rehabilitación del camino vecinal Km 4.5 (Tres Postes - Las Mercedes - La Zoraida). (Consejo Provincial del Guayas).
- Rehabilitación vial del camino vecinal Km 32 (Naranjal - Machala) San Carlos - El Recreo. (Consejo Provincial del Guayas).
- Recaudación distribuidor de tráfico La Puntilla y ampliación de la Via Zamborondón. (Constructora Andrade Gutiérrez).
- Proyecto Hidroeléctrico RÍO CALOPE: (Constructora Enermax S.A).
- Contrato de movimiento de tierra.
- Contrato de construcción de canales de conducción.
- Construcción de puente Carlos Pérez Perazo: (Constructora Andrade Gutiérrez).
- Contrato de corte, doblado y aplicación de todo el hierro utilizado en la obra.

- Contrato del encofrado y hormigonado de todos los elementos (Dovelas, Zapatas, Pilas, Retrofits, Etc.)
- Rehabilitación de la carretera Chazo Juan - Echeandia (II Etapa) longitud 16.9 Km. (Corpecuador).
- Rehabilitación de la carretera Alluriquín - La Florida - Las Mercedes a nivel de D.T.S.B. Tipo 2B, longitud 26.73Km. (Corpecuador).
- Construcción de Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito. Construcción de la torre de control. (Aecon AG Constructores).
- Corte, doblado y aplicación de hierro para el edificio de la terminal aérea. Aeropuerto de Quito Transporte de material. (Aecon AG Constructores).
- Rehabilitación de la carretera Latacunga - La Mana de 137.27Km (MTOP

## 2.5 CAPITAL SOCIAL

El capital suscrito de la constructora es \$ 256,400.00, el cual está conformado por las aportaciones de sus socios, estos son:

- |                                   |              |
|-----------------------------------|--------------|
| • Becerra Calderón Edward         | \$ 64,100.00 |
| • Becerra Calderón Lolita Tarcila | \$ 64,100.00 |
| • Becerra Plaza María José        | \$ 64,100.00 |
| • Becerra Plaza Miguel Abelardo   | \$ 64,100.00 |

## 2.6 SERVICIOS DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA.

- **Construcción y rehabilitación de carreteras y caminos:** Cumpliendo con las especificaciones generales para la construcción de caminos, carreteras y puentes que se adapten a las condiciones del sitio y a las exigencias del cliente.
- **Alquiler de equipo pesado:** Disponemos de amplia gama de equipos de construcción que ponemos a la disponibilidad de los clientes. Para la realización de proyectos es necesario de la participación de maquinaria eficiente, que contribuya con la rapidez y complejidad de la construcción.
- **Concreto premezclado:** Nuestro objetivo es brindar siempre la solución óptima a los clientes.
- **Agregados:** Para lograr resultados óptimos en los productos finales, se ofrece materiales en nuestro plantel, ofrece el servicio de transporte hasta donde el cliente lo solicite.

## 2.7 PRINCIPALES CLIENTES Y PROVEEDORES

### 2.7.1 Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal

por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.  
(THOMPSON, 2009)

La Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. al ser una empresa de servicios de construcción, específicamente de calles y carreteras, puede ser contratada por cualquier institución, tanto pública como privada, convirtiéndose estas instituciones en sus clientes.

Entre los principales clientes de Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se encuentran:

#### **Entidades Públicas Contratantes**

- Corpecuador
- Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOP)
- Cuerpo de Ingenieros del Ejército
- Ilustre Municipio de Guayaquil

#### **Entidades privadas Contratantes**

- Aecon AG Constructores
- Constructoras Andrade Gutierrez S.A.
- Obras Particulares

### 2.7.2 Proveedores

Un proveedor es una entidad de negocios que suministra a la compañía bienes y/o servicios necesarios para ser utilizados en la producción de los bienes y/o servicios de la compañía. (CARNEIRO, 2004).

En toda empresa debe tener buenos proveedores para contar con insumos de calidad a precios cómodos

Los proveedores de Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. son:

- Ideal Alambrec
- Corpetrolsa
- Comercial Molina Proaño
- Comercial Kywi
- Hormigonera 2 Hemisferios
- Conreivic
- Iiasa Caterpillar
- Motransa
- Miglia Motors
- Oporcom
- Mirasol
- Indusur
- Cepeda Cabrera Holger Ernesto
- Lozada Cabrera Roberta Karina



- Molina Bautista María Laura
- Distribuidora Córdova Discordova S.A.

## 2.8 COMPETENCIA

Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofertar bienes y servicios en el mercado. Las empresas compiten libremente tratando de ganar posicionamiento a través de precios bajos, por lo cual las empresas deben tener ventajas competitivas que le permita disfrutar y permanecer en una posición destacada en el entorno donde realiza sus actividades económicas.

El desarrollo de la competencia es un proceso continuo por el cual la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. pone en operación los conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores; estos factores le ayudan a competir en el entorno donde se desenvuelve la empresa.

Las empresas que compiten con Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. son:

- Corporación Samborombón S.A. (CORSAM)
- Corporación Celeste S.A. (CORPACEL)
- Progecon S.A.
- Tusuer S.A.
- Hidalgo e Hidalgo S.A.
- Panamericana Vial S.A. (PANAVIAL)
- Constructora de los Andes Cía. Ltda. (COANDES)

- Constructora del Pacifico S.A. (CONSTRUCPACIFIC)
- Constructora Cevallos Hidalgo
- Fopeco S.A.
- Constructoras de camino S.A.

## 2.9 TAMAÑO DE ACTIVOS, PASIVOS Y PATRIMONIO DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA.

### 2.9.1 Activos

En el periodo 2012 al 2014 los Activos Totales de la empresa pasaron de \$24,156.259.14 a \$28, 517,567.76 creciendo a una tasa promedio anual de 8.9%.

Los Activos Corrientes presentaron un incremento del 25% del año 2012 al 2014, siendo los que tienen mayor participación dentro de los Activos. El Activo Disponible, que forma parte de los activos corrientes obtuvo una notable disminución del periodo del 2012 al 2014 de 43,4%, ya que existió un decremento en la cuenta de Bancos.

Dentro de los Activos Corrientes, el Exigible de la empresa obtuvo un incremento representativo del año 2012 al 2014 de 43,9%, integrado por su principal cuenta Cuentas por cobrar Clientes Relacionados.

De igual forma, dentro de los Activos no Corrientes, la cuenta Propiedad, Planta y Equipo obtuvo incremento leve de 4,9% para dentro del 2012 al 2014.

Analizando la cuenta Otros Activos el incremento obtenido del 2012 al 2014 fue de 6,9%, donde se encuentran los activos intangibles y la cuenta construcciones en proceso. (Ver Tabla No. 1)

### **2.9.2 Pasivos**

La cuenta Pasivos en el periodo 2012 – 2014 vario de \$13,609.398.62 a \$17,010.330.42, creciendo a una tasa promedio anual del 11.8%.

Dentro del Periodo 2012 al 2014, el Pasivo Corriente obtuvo un incremento del 25,2%, integrado por su principal cuenta Proveedores con un significativo incremento de 99,7%.

Con los datos obtenidos se evidencia que la empresa incremento su nivel de endeudamiento. (Ver Tabla No. 1)

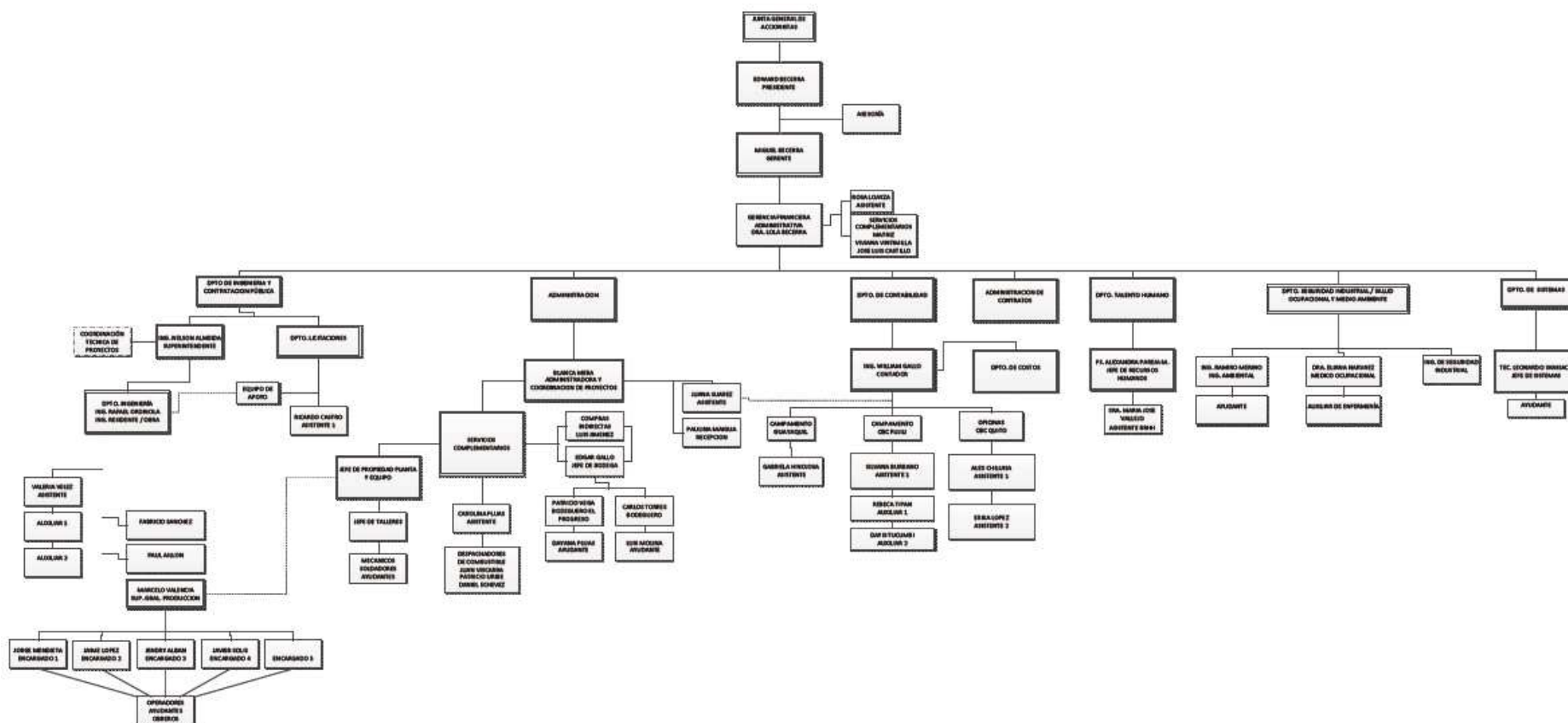
### **2.9.3 Patrimonio**

El patrimonio de la empresa del año 2012 al 2014 obtuvo incremento del 9.1%, ya que su utilidad aumento significativamente para ese último año. (Ver Tabla No. 1)

## 2.10 ESTRUCTURA DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA.

La estructura organizativa es el manual de operaciones que les informa a los participantes cómo está formada la organización y cómo funciona. Más específicamente, la estructura describe cómo se acepta a los miembros, cómo se escoge a los líderes y cómo se toman las decisiones. (Vision General, s.f.)

**Gráfico N° 3: Organigrama funcional de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.**



**Fuente:** Encuestas  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Junta general de accionistas**

La junta general de accionistas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. tiene que cumplir con las siguientes funciones:

- Asignar un presidente y un secretario que apoye las actividades de la empresa.
- Designar al presidente, consejero y delegado y a los demás miembros del consejo.
- Realizar reuniones para resolver los asuntos de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Conocer y aprobar los balances de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Establecer el reparto de las utilidades de la constructora.
- Seleccionar a los auditores externos de la empresa.
- Velar por los intereses de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

**Gerencia financiera administrativa**

La gerencia financiera administrativa de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. tiene las siguientes funciones:

- Determinar la estructura financiera Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Tomar las mejores decisiones de inversión, para el desarrollo adecuado de la empresa.
- Planificar la forma de combinar recursos para ofrecer un excelente servicio.
- Evaluar constantemente la situación financiera de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Administrar los fondos de la empresa.
- Involucrar con todas las áreas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Participar en el análisis de todas las decisiones que comprometan al desarrollo de la empresa.
- Velar por el crecimiento financiero de la empresa.
- Analizar adecuadamente los balances e índices financieros de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

- Determinar los activos, pasivos y patrimonio de la empresa.
- Fijar una estructura de capital para la constructora.
- Analizar los estados financieros para la adquisición de financiamiento.

### **Departamento de ingeniería y contratación pública**

El departamento de ingeniería y contratación pública cumple con las siguientes funciones:

- Participar en la resolución de problemas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Buscar nuevos conocimientos y técnicas para la aplicación en el campo laboral de la empresa.
- Controlar la ejecución del trabajo que se está efectuando.
- Adquisición de los insumos, materiales, equipos necesarios para el logro de los objetivos empresariales.
- Analizar precios, calidad, cantidad, condiciones de pago y de entrega, para realizar la compra de cualquier insumo o material.
- Abastecer de los materiales necesarios para la realización de los trabajos diarios.



- Proveer de insumos y materiales a los demás departamentos de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Coordinar el proceso de contratación conforme a las leyes.
- Solicitar en el mercado y portal de compras publicar ofertas de insumos y materiales.
- Verificar que la entrega de los insumos y materiales por parte de los proveedores se encuentre en perfectas condiciones.
- Coordinar con el departamento financiero y administrativo para el proceso de contratación.
- Actualizar constantemente la base de datos con respecto al proceso de contratación.
- Colaborar con la elaboración de los presupuestos referentes a las contrataciones.
- Realizar informes trimestrales correspondientes en materia de contratación.
- Coordinar con las demás instituciones públicas las gestiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**Departamento administrativo**

Las funciones del departamento administrativo de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. son las siguientes:

- Planificar, coordinar, dirigir las actividades programadas en la empresa.
- Controlar y supervisar todas las operaciones de carácter administrativo de la empresa.
- Formular y adoptar nuevas políticas que ayuden al desarrollo de la constructora.
- Detectar las falencias que existe en los diferentes departamentos de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Llevar el control del cumplimiento de los programas de pago de las obligaciones.
- Cumplir con las metas y los compromisos asignados.
- Mantener permanentemente informado a la Junta General de Accionistas del estado de la empresa.
- Aplicar correctamente el proceso administrativo en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Organizar y controlar los trabajos realizados.

- Supervisar el cumplimiento de las obligaciones legales de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Controlar el cumplimiento del reglamento interno de la empresa.
- Realizar e implementar proyectos de desarrollo empresarial.

### **Departamento de contabilidad**

Las funciones que cumple el departamento de contabilidad de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se detallan a continuación:

- Establecer un sistema de contabilidad que garantice el buen desempeño de la empresa.
- Llevar la contabilidad de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Aplicar las políticas contables para asegurar que las cuentas operen eficientemente.
- Actualizar constantemente el catálogo de las cuentas, para satisfacer las necesidades de la empresa.
- Registrar y controlar los recursos financieros, para el desarrollo de los proyectos.

- Elaborar y analizar los estados financieros de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Depurar constantemente los registros contables y presupuestales de la empresa.
- Elaborar los informes financieros de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Supervisar y controlar todas las actividades relacionados con el registro contable de la empresa.
- Controlar la correcta emisión de los estados financieros de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

### **Administración de contratos**

Las funciones del departamento de administración de contratos de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. son las siguientes

- Responsables de realizar documentos de los acuerdo de contratos estipulados.
- Realizar y coordinar propuestas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Poner en ejecución el plan de trabajo de la empresa.
- Inspeccionar constantemente el proceso de la obra en ejecución, para garantizar el trabajo realizado.

- Programar y planificar el procedimiento de la obra que la empresa va a realizar.
- Coordinar con los diferentes departamentos a cerca de la obra que se va a ejecutar.
- Velar por la ejecución de la obra que la empresa está realizando.
- Nombrar a un jefe que este en permanente monitoreo de la obra a ser ejecutada por la empresa.
- Autorizar el inicio de la obra.
- Verificar que la obra se esté realizando de acuerdo a lo diseñado.

### **Departamento de talento humano**

El departamento de talento humano de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. tiene que cumplir con las siguientes funciones:

- Seleccionar al personal que cumpla con los requerimientos necesarios, para que puede laborar en la empresa.
- Tramitar adecuadamente la nómina y los factores salariales de los empleados de la empresa.
- Organizar programas de bienestar social para el personal de la empresa.

- Cumplir con todos los reglamentos que estipula la ley con respecto a los empleados.
- Realizar capacitaciones constantes al personal de la empresa.
- Brindar un adecuado ambiente laboral a los empleados de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Afiliar a los empleados de la empresa al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Velar por el desarrollo del talento humano de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Diseñar un programa de salud para el bienestar de los empleados de la empresa.

#### **Departamento de seguridad industrial / salud ocupacional y medio ambiente**

Estas son las funciones que debe cumplir el departamento de seguridad industrial /salud ocupacional y medio ambiente de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

- Planificar los programas de seguridad de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Velar por el cumplimiento de las políticas establecidas con respecto a la seguridad industrial e higiene ocupacional.

- Dirigir los programas de adiestramiento en materia de seguridad industrial de la empresa.
- Coordinar el proceso de inspección en los puestos de trabajo de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Investigar los accidentes de trabajo para la determinación de sus causas.
- Organizar los planes de la seguridad industrial de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Evaluar los problemas relacionados con la salud ocupacional de los empleados de la empresa.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo.
- Elaborar informes periódicamente de las actividades que se realizan en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

### **Departamento de sistemas**

El departamento de sistemas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. cumple con las siguientes funciones:

- Dar mantenimiento a los PC's, redes y equipo de cómputo de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

- Revisar periódicamente de las necesidades de información.
- Desarrollar nuevos sistemas para el uso de la empresa.
- Llevar el control de compras de todo lo relacionado con equipo, software y accesorios computacionales.
- Supervisar los servicios de internet e intranet y correos electrónicos.
- Instalar y configurar el software de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Diseñar el sitio web de la empresa.
- Dar constantes mantenimientos del servicio de internet de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.
- Programar los procesos automatizados que se operan en cada una de los departamentos de la empresa.

## 2.11 CAPACIDAD DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA.

La Constructora para el ejercicio de sus actividades cuenta con las siguientes capacidades:

- Capacidad administrativa
- Capacidad tecnológica



- Capacidad de talento humano

### **2.11.1 Capacidad Administrativa**

Son 33 años que la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. está desarrollando sus actividades en el entorno competitivo con la aplicación del proceso administrativo como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Empleando correctamente el proceso administrativo se puede controlar a la empresa para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. tiene bien definido los servicios que brindan al cliente, dispone de buena maquinaria para desarrollar su trabajo y de esta manera el cliente se sienta conforme.

### **2.11.2 Capacidad Tecnológica**

La capacidad tecnológica de la empresa constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. está dada por los equipos y maquinarias que utiliza para realizar sus actividades de construcción de calles y carreteras.

Entre la gama de maquinaria que posee la empresa se encuentra:

- Asfaltadoras Finisher
- Barredoras Propulsadas
- Caragadoras - Rueda

- Compresores: Estacionarios, remolcables
- Distribuidores de asfalto
- Distribuidores de Agregados
- Drill
- Excavadoras Oruga
- Excavadora hidráulica
- Fresadora de Asfalto
- Generadores: estacionarios y remolcables
- Grúa móvil
- Maquina arenadora
- Mini cargadoras
- Montoniveladoras
- Planta Trituradora
- Retroexcavadoras
- Rodillos Compactadores
- Tractores de Esteros

### **2.11.3 Capacidad de Talento Humano**

El personal de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. es especializado para realizar el trabajo que se le encomienda, en la actualidad cuenta con 800 trabajadores entre personal administrativo y operativo a los mismos que se brinda capacitaciones permanentes en diferentes ámbitos dependiendo de las necesidades que se presenta en la empresa. El recurso humano de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. cuenta con estabilidad laboral.

Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. siempre está pendiente del crecimiento intelectual de los empleados debido que es un factor importante para que puedan realizar adecuadamente las tareas encomendadas.

## 2.12 ASPECTOS ESTRATÉGICOS

### 2.12.1 Visión

Ser uno de los mejores ejecutantes de proyectos de ingeniería, que satisfagan plenamente el mercado, brindando un servicio de alta calidad y excelencia con el propósito de conseguir la total aceptación de nuestros clientes.

### 2.12.2 Misión

- Mantener la competitividad de nuestra compañía con el esfuerzo comercial necesario, que nos permite seguir participando en nuevos mercados.
- Mejorar de manera continua los estándares de calidad, seguridad y fiabilidad en los servicios que ofrecemos.
- Acatar mediante el seguimiento y respeto, las recomendaciones que importan las instituciones nacionales correspondientes para la preservación del medio ambiente.

- Responsabilidad social, contribuyendo con la clase trabajadora, a través de la red de oportunidades en el desempeño de empleados estables, dignos y justamente retribuidos, que permiten fortalecer a su vez el ámbito social.

### 2.12.3 Valores

- **Compromiso**, al contribuir con la sociedad manteniendo un desarrollo sostenible, eficiente y éticamente responsable que permita fortalecer las relaciones con nuestros proveedores, clientes, empleados y accionistas.
- **Experiencia y calidad**, desarrollada a través de los años incorporando de manera adecuada, las soluciones y requerimientos de cada nuevo proyecto.
- **Confianza**, adquirida con los clientes y proveedores mediante la relación a largo plazo y el conocimiento mutuo.
- **Servicio**, mantenernos una cultura flexible y adaptable a las necesidades de los clientes.
- **Rentabilidad**, herramienta y garantía a futuro que permite recompensar la confianza e inversión de los accionistas.

#### **2.12.4 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. son los siguientes:

- Lograr un posicionamiento dentro del mercado, otorgando servicios de acuerdo a las necesidades del cliente.
- Generar alianzas estratégicas con instituciones públicas, que nos permita fortalecer la cartera de clientes.
- Determinar las funciones de cada uno de los empleados para que de esta manera los empleados conozcan sus funciones.
- Mejorar el desempeño de la empresa con la adecuada implementación de un plan estratégico.
- Innovar constantemente los servicios que la empresa oferta, para incrementar vla satisfacción de los clientes.
- Continuar capacitando al personal de la empresa con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.
- Mejorar la administración de la empresa, empleando adecuadamente el proceso administrativo.

- Estar atentos a los nuevos cambios tecnológicos, para que la empresa pueda adoptarlos.

### **3 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA**

#### **3.1 ANÁLISIS FINANCIERO**

El análisis financiero es el estudio o herramienta que permite comprender el comportamiento del pasado financiero de una empresa o entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia, mediante la utilización de indicadores y razones financieras.

Para el análisis se tomará en cuenta la información financiera de los tres últimos años, por lo que se realizará un Análisis Horizontal de los estados financieros (Estado de Resultados y Balance General) de la empresa, para conocer su situación actual.

##### **3.1.1 Activos**

En el periodo 2012 al 2014 los Activos Totales de la empresa pasaron de \$24,156.259.14 a \$28,517.567.76 creciendo a una tasa promedio anual de 8.9%.

Los Activos Corrientes presentaron un incremento del 25% del año 2012 al 2014, siendo los que tienen mayor participación dentro de los Activos. El Activo Disponible, que forma parte de los activos corrientes obtuvo una notable disminución del periodo del 2012 al 2014 de 43,4%, ya que existió un decremento en la cuenta de Bancos.

El Exigible de la empresa obtuvo un incremento del año 2012 al 2014 de 43,9%, integrado por su principal cuenta Cuentas por cobrar Clientes Relacionados.

De igual forma, dentro de los Activos no Corrientes, la cuenta Propiedad, Planta y Equipo obtuvo incremento leve de 4,9% para dentro del 2012 al 2014.

Analizando la cuenta Otros Activos el incremento obtenido del 2012 al 2014 fue de 6,9%, donde se encuentran los activos intangibles y la cuenta construcciones en proceso.

### **3.1.2 Pasivos**

La cuenta Pasivos en el periodo 2012 – 2014 vario de \$13,609.398.62 a \$17,010,330.42, creciendo a una tasa promedio anual del 11.8%.

Dentro del Periodo 2012 al 2014, el Pasivo Corriente obtuvo un incremento del 25,2%, integrado por su principal cuenta Proveedores con un significativo incremento de 99,7%.

Con los datos obtenidos se evidencia que la empresa incremento su nivel de endeudamiento.



### **3.1.3 Patrimonio**

El patrimonio de la empresa del año 2012 al 2014 obtuvo incremento del 9.1%, ya que su utilidad aumento significativamente para ese último año.

**Tabla N° 1: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera**

<b>CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA</b> <b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL 2012 AL 2014</b>				
	AÑOS			2012 - 2014
	2012	2013	2014	
<b>ACTIVOS</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 15,748,511.91</b>	<b>\$ 19,249,831.87</b>	<b>\$ 19,690,961.50</b>	<b>25.0%</b>
DISPONIBLE	\$ 3,406,647.04	\$ 1,928,867.83	\$ 1,928,867.73	-43.4%
EXIGIBLE	\$ 12,341,864.87	\$ 17,320,964.04	\$ 17,762,093.77	43.9%
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>\$ 8,094,727.13</b>	<b>\$ 8,492,030.20</b>	<b>\$ 8,492,030.20</b>	<b>4.9%</b>
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 313,020.10</b>	<b>\$ 346,152.38</b>	<b>\$ 334,576.06</b>	<b>6.9%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 24,156,259.14</b>	<b>\$ 28,088,014.45</b>	<b>\$ 28,517,567.76</b>	<b>18.1%</b>
<b>PASIVOS</b>				
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 13,446,962.28</b>	<b>\$ 14,789,695.96</b>	<b>\$ 16,837,893.12</b>	<b>25.2%</b>
PROVEEDORES	\$ 2,395,973.40	\$ 2,272,689.67	\$ 4,785,727.37	99.7%
CUENTAS POR PAGAR	\$ 4,711,154.24	\$ 5,163,465.53	\$ 5,808,427.53	23.3%
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	\$ 2,684,101.39	\$ 3,342,350.77	\$ 2,771,004.71	3.2%
OBLIGACIONES FISCALES POR PAGAR	\$ 3,655,733.26	\$ 4,011,189.99	\$ 3,472,733.51	-5.0%
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	<b>\$ 162,436.34</b>	<b>\$ 170,437.14</b>	<b>\$ 172,437.30</b>	<b>6.2%</b>
PROVISIÓN POR BENEFICIOS EMPLEADOS	\$ 162,436.34	\$ 170,437.14	\$ 172,437.30	6.2%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 13,609,398.62</b>	<b>\$ 14,960,133.10</b>	<b>\$ 17,010,330.42</b>	<b>25.0%</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
CAPITAL	\$ 256,400.00	\$ 256,400.00	\$ 256,400.00	0.0%
APORTE DE SOCIOS	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	\$ 63,000.00	0.0%
RESERVA LEGAL	\$ 64,100.00	\$ 64,100.00	\$ 64,100.00	0.0%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 10,308,392.44	\$ 12,904,881.35	\$ 11,309,827.93	9.7%
RESULTADOS ACUMULADOS	\$ (145,031.92)	\$ (160,500.00)	\$ (186,090.59)	28.3%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 10,546,860.52</b>	<b>\$ 13,127,881.35</b>	<b>\$ 11,507,237.34</b>	<b>9.1%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 24,156,259.14</b>	<b>\$ 28,088,014.45</b>	<b>\$ 28,517,567.76</b>	<b>18.1%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

### **3.1.4 Ingresos**

Los ingresos de la empresa en el periodo 2012 – 2014 pasaron de \$39,784.764.47 a \$32,446.640.67 disminuyendo a una tasa de 11.8% promedio anual.

Los Ingresos Operacionales de la empresa disminuyeron para el periodo 2012 – 2014 en 19,1%, integrado por su principal cuenta Ingresos por ventas de Trabajos Consorcio Patria con un incremento elevado de 783.2%, es decir que sus ingresos percibidos son en su totalidad de las actividades propias del negocio.

Al momento de analizar los Ingresos no Operacionales existió una disminución dentro del periodo 2012-2014 de 0,9%.

### **3.1.5 Costos**

Los Costos presentaron una disminución del 41.6% para el periodo 2012 al 2014, dentro de la Cuenta Costos, su principal cuenta es Costos Directos de Construcción que tuvo un decremento del 41.2%.

Los Costos indirectos de Construcción para los años 2012 – 2014 tuvieron un excesivo incremento de 330%.

### **3.1.6 Gastos**

Los Gastos de la empresa aumentaron en un 13.7%, integrado por su principal cuenta Gastos Administrativos con un incremento del 14,5%.

### **3.1.7 Utilidad**

La utilidad antes del 15% por Participación de los Trabajadores y del Impuesto a la Renta dentro del periodo 2012 al 2014 presento un incremento del 8,3%. Lo que muestra que la empresa deberá mejorar el rendimiento para el año siguiente.

**Tabla N° 2: Análisis Horizontal – Estado de Resultados**

<b>CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA</b> <b>ESTADO DE RESULTADOS</b> <b>ANÁLISIS HORIZONTAL 2012 AL 2014</b>				
	AÑOS			INCREMENTO
	2012	2013	2014	2012 - 2014
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 39,784,764.47</b>	<b>\$ 35,107,297.95</b>	<b>\$ 32,446,640.67</b>	<b>-18.4%</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$ 38,370,015.78</b>	<b>\$ 34,198,497.12</b>	<b>\$ 31,044,200.51</b>	<b>-19.1%</b>
<i>INGRESOS POR VENTAS</i>	\$ 38,370,015.78	\$ 34,198,497.12	\$ 31,044,200.51	-19.1%
Transporte	\$ 598,333.66	\$ 186,399.08	\$ 277,954.90	-53.5%
Obra Latacunga La Mana	\$ 3,729,878.21	\$ 25,776,465.49	\$ 4,429,658.38	18.8%
Trabajos Consorcio Patria	\$ 1,056,125.72	\$ 7,430,145.06	\$ 9,327,988.13	783.2%
Obra Guayaquil	\$ 32,985,678.19	\$ 805,487.49	\$ -	-100.0%
Obra de Loja	\$ -	\$ -	\$ 17,008,599.10	100%
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1,414,748.69</b>	<b>\$ 908,800.83</b>	<b>\$ 1,402,440.16</b>	<b>-0.9%</b>
<i>INGRESOS FINANCIEROS</i>	\$ 1,414,748.69	\$ 908,800.83	\$ 1,402,440.16	-0.9%
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 21,574,971.06</b>	<b>\$ 12,292,977.46</b>	<b>\$ 12,590,634.31</b>	<b>-41.6%</b>
<b>COSTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>\$ 21,574,971.06</b>	<b>\$ 12,292,977.46</b>	<b>\$ 12,590,634.31</b>	<b>-41.6%</b>
<i>COSTOS DIRECTOS DE CONSTRUCCION</i>	\$ 20,795,837.38	\$ 11,788,363.49	\$ 12,219,090.64	-41.2%
<i>COSTOS INDIRECTOS DE CONSTRUCCION</i>	\$ 779,133.68	\$ 2,459,766.77	\$ 3,349,944.39	330.0%
<b>GASTOS</b>	<b>\$ 2,459,766.77</b>	<b>\$ 3,349,944.39</b>	<b>\$ 2,797,442.36</b>	<b>13.7%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 1,819,148.54	\$ 2,314,168.77	\$ 2,082,709.94	14.5%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 640,618.23	\$ 1,035,775.62	\$ 714,732.42	11.6%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 15,750,026.64</b>	<b>\$ 19,464,376.10</b>	<b>\$ 17,058,564.00</b>	<b>8.3%</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN	\$ (2,362,504.00)	\$ (2,919,656.42)	\$ (2,558,784.60)	8.3%
TRABAJADORES				
(-) IMPUESTO A LA RENTA	\$ (3,079,130.21)	\$ (3,639,838.33)	\$ (3,189,951.47)	3.6%
<b>UTILIDAD LIBRE DISPONIBILIDAD ACCIONISTAS</b>	<b>\$ 10,308,392.44</b>	<b>\$ 12,904,881.35</b>	<b>\$ 11,309,827.93</b>	<b>9.7%</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

## 3.2 ÍNDICES FINANCIEROS

Los Indicadores Financieros son ratios o medidas que tratan de analizar la estabilidad, la capacidad de endeudamiento, el rendimiento y la utilidad de la empresa desde un punto de vista individual.

### 3.2.1 Índices de Liquidez

#### 3.2.1.1 Índice de Solvencia

El Índice de Solvencia mide la capacidad de la empresa para soportar las deudas contraídas a corto plazo comparado con el total de Activos Corrientes a corto plazo.

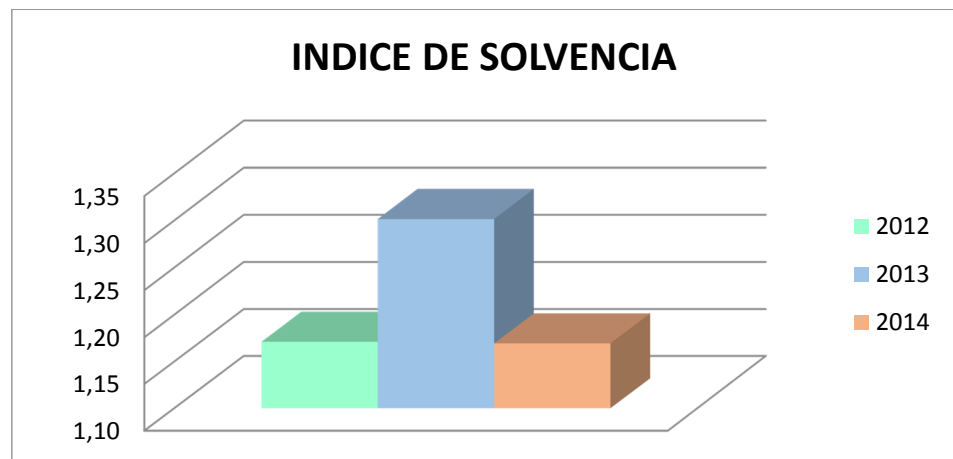
$\frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$
---

**Tabla N° 3: Índice de Solvencia**

INDICE DE SOLVENCIA			
Años	2012	2013	2014
Activo Corriente	\$ 15,748,511.91	\$ 19,249,831.87	\$ 19,690,961.50
Pasivo Corriente	\$ 13,446,962.28	\$ 14,789,695.96	\$ 16,837,893.12
	<b>1.17</b>	<b>1.30</b>	<b>1.17</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 4: del Índice de Solvencia**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

Como podemos observar en el Grafico No. 4, el Índice de Solvencia que se alcanzó en el 2013 es de \$ 1,30; lo que implica que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1.30 de respaldo en el activo corriente.

### 3.2.1.2 Capital de Trabajo Neto

El capital de trabajo es todo aquel dinero que tiene la empresa para poder operar adecuadamente. (GONZÁLEZ, 2009)

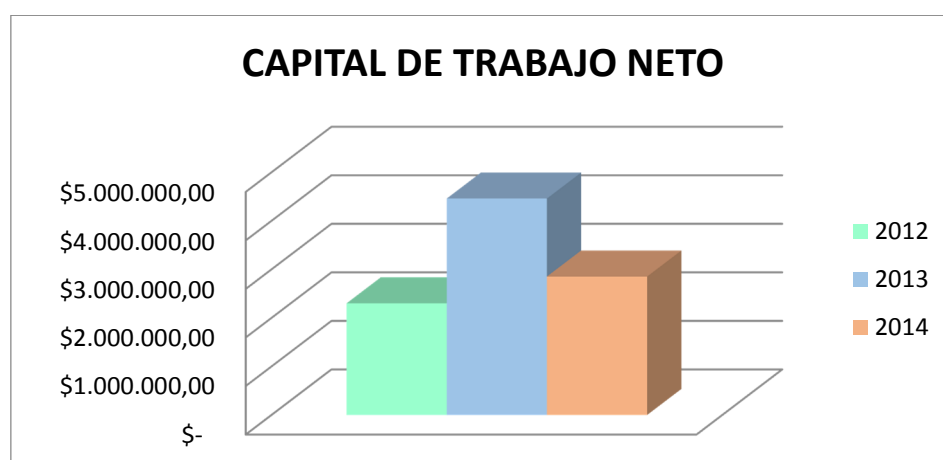
**ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE**

**Tabla N° 4: Capital de Trabajo Neto**

<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>			
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Activo Corriente	\$ 15,748,511.91	\$ 19,249,831.87	\$ 19,690,961.50
Pasivo Corriente	\$ 13,446,962.28	\$ 14,789,695.96	\$ 16,837,893.12
	<b>\$ 2,301,549.63</b>	<b>\$ 4,460,135.91</b>	<b>\$ 2,853,068.38</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 5: de Capital de Trabajo**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

El Capital de Trabajo Neto para los años 2012, 2013 y 2014 fue positivo con \$2'301,549.63, \$4'460,135.91 y \$2'853,068.38; lo que indica que posee esta cantidad de recursos financiados por pasivos a largo plazo y capital social.

### 3.2.2 Índices de Actividad

Los Índices de Actividad son los que establecen el grado de eficiencia con el que se maneja los recursos y la recuperación de los mismos.



## 3.2.2.1 Rotación del Capital de Trabajo Neto

INGRESOS
CAPITAL DE TRABAJO NETO

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

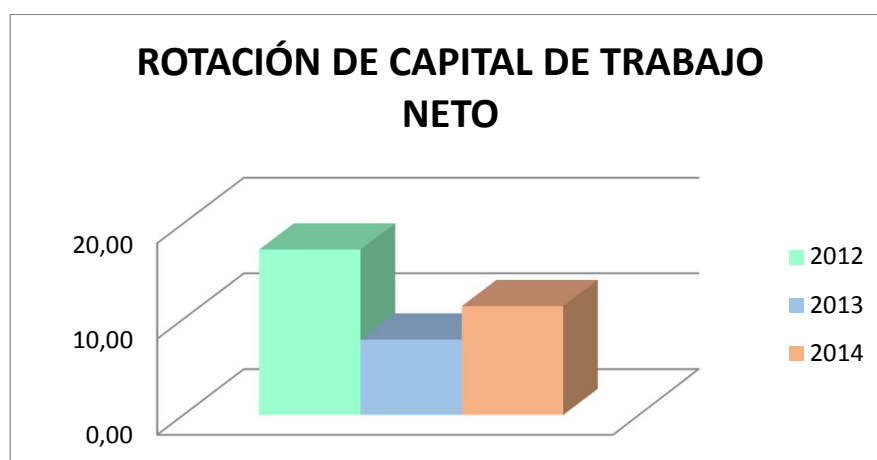
Tabla N° 5: Rotación de Capital de Trabajo Neto

ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO			
Años	2012	2013	2014
Ingresos	\$ 39,784,764.47	\$ 35,107,297.95	\$ 32,446,640.67
Capital de Trabajo Neto	\$ 2,301,549.63	\$ 4,460,135.91	\$ 2,853,068.38
	17.29	7.87	11.37

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

Gráfico N° 6: de Rotación de Trabajo Neto



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

En el año 2012 se obtuvo la mayor rotación de capital de trabajo con \$17.29 lo que representa que por cada \$1 que se invierte en capital de trabajo, la Constructora Becerra Cuesta Cía Ltda cuenta con \$ 17,29 en ingresos.

## 3.2.2.2 Rotación de Activos Fijos

<b>INGRESOS</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>

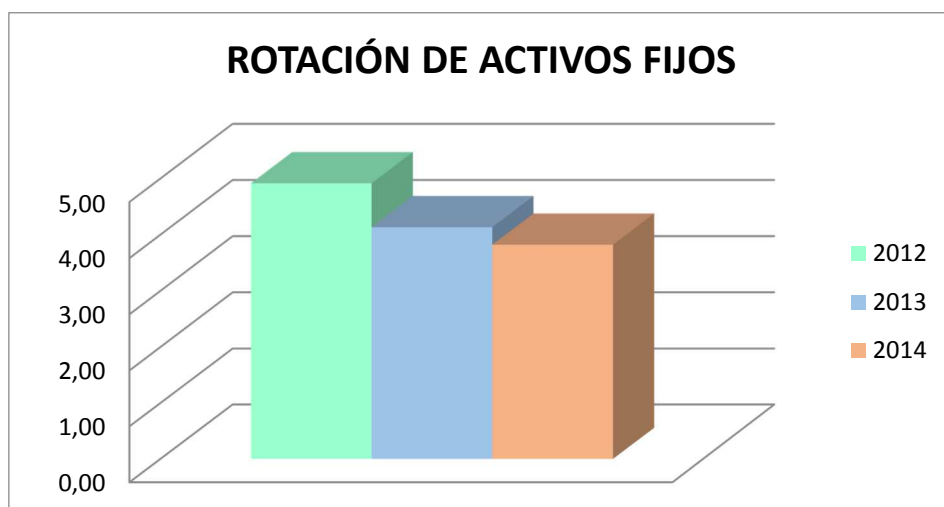
Tabla N° 6: Rotación de Activos Fijos

ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS			
Años	2012	2013	2014
Ingresos	\$ 39,784,764.47	\$ 35,107,297.95	\$ 32,446,640.67
Activos Fijos	\$ 8,094,727.13	\$ 8,492,030.20	\$ 8,492,030.20
	<b>4.91</b>	<b>4.13</b>	<b>3.82</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

Gráfico N° 7: de Rotación de Activos Fijos



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

Como podemos observar en el Grafico No. 7, para los años 2012, 2013 y 2014 la rotación de los activos fijos es de 4.91, 4.13 y 3.82 veces respectivamente. Lo que implica que la empresa tiene una inversión alta en activos fijos, por lo que su rotación es baja.

## 3.2.2.3 Rotación de Activos Totales

INGRESOS
ACTIVO TOTAL

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

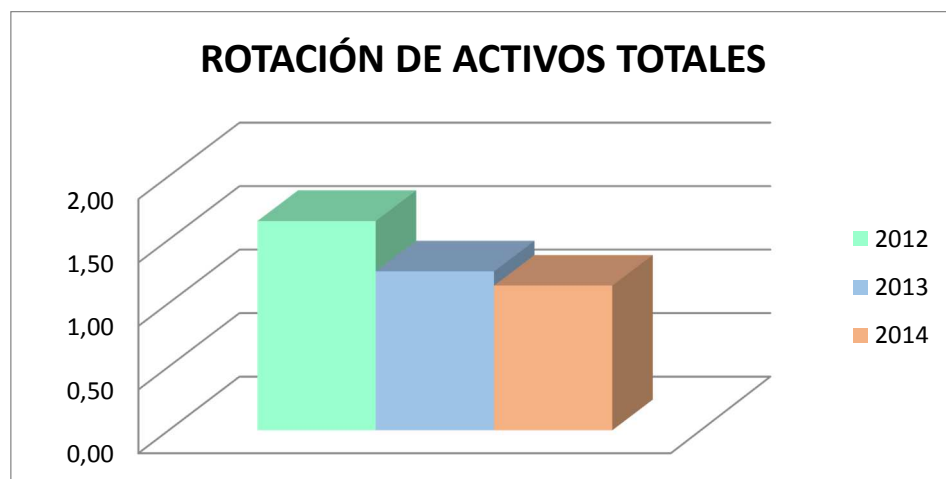
**Tabla N° 7: Rotación de Activos Totales**

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES			
Años	2012	2013	2014
Ingresos	\$ 39,784,764.47	\$ 35,107,297.95	\$ 32,446,640.67
Activos Totales	\$ 24,156,259.14	\$ 28,088,014.45	\$ 28,517,567.76
	1.65	1.25	1.14

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 8: de Rotación de Activos Totales**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

Como se observa en el gráfico No. 09, el año que posee mayor rotación de activos totales es el 2012 con 1.65 veces lo que representa que por cada \$1 que se invierte en sus activos totales, la empresa genera \$1,65 de ingresos.

### 3.2.3 Índices de Endeudamiento

Los indicadores de endeudamiento evalúa el grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de precisar o establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

#### 3.2.3.1 Índice de Endeudamiento Corriente

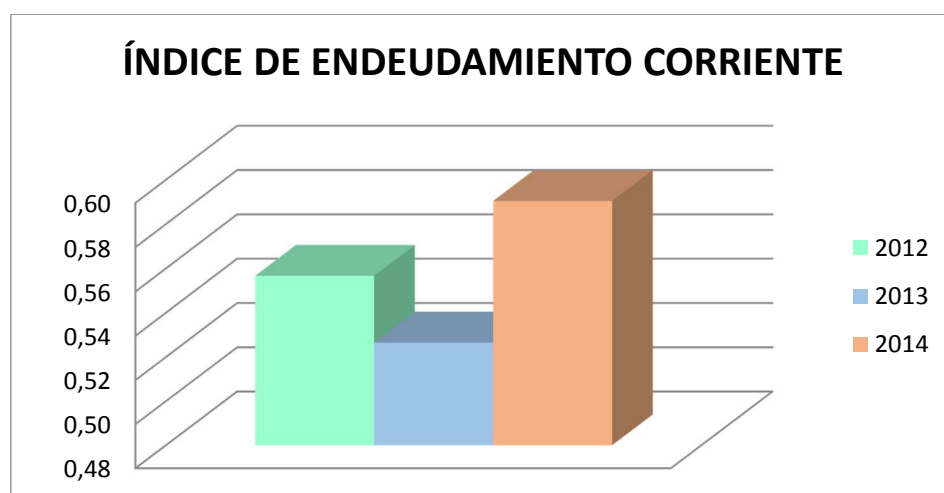
<b>PASIVO CORRIENTE</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>

**Tabla N° 8: Índice de Endeudamiento Corriente**

<b>ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO CORRIENTE</b>			
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Pasivo Corriente	\$ 13,446,962.28	\$ 14,789,695.96	\$ 16,837,893.12
Total Activos	\$ 24,156,259.14	\$ 28,088,014.45	\$ 28,517,567.76
	<b>0.56</b>	<b>0.53</b>	<b>0.59</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 9: Índice de Endeudamiento Corriente**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

El año que obtuvo mayor endeudamiento Corriente la empresa es el 2014 con \$ 0,59, lo que implica que por cada \$1 que se invirtió en Activos, \$0.59 son financiados por pasivos corrientes a corto plazo. Este valor es muy similar al de los años anteriores que se obtuvo para el 2013 \$ 0,53 y para el 2012 \$ 0,56.

### 3.2.3.2 Índice de Endeudamiento Total

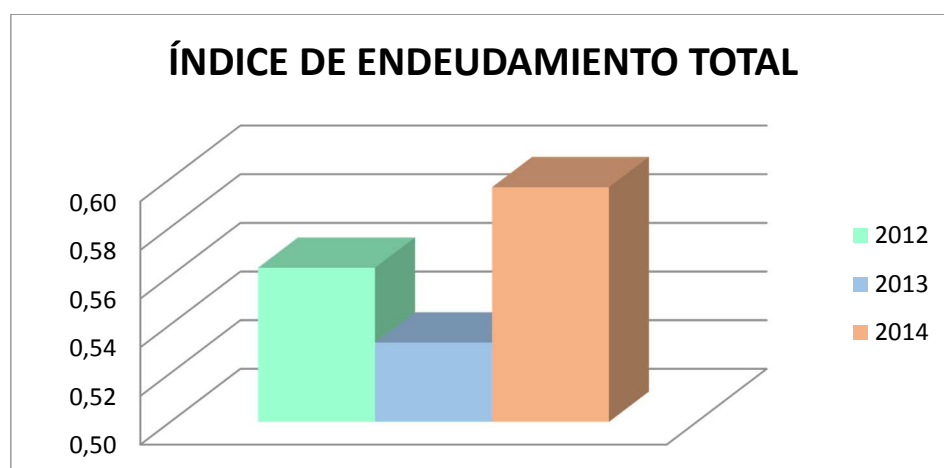
<b>PASIVO TOTAL</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>

**Tabla N° 9: Índice de Endeudamiento Total**

<b>ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>			
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Total Pasivos	\$ 13,609,398.62	\$ 14,960,133.10	\$ 17,010,330.42
Total Activos	\$ 24,156,259.14	\$ 28,088,014.45	\$ 28,517,567.76
	<b>0.56</b>	<b>0.53</b>	<b>0.60</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 10: Endeudamiento Total**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

El índice de endeudamiento total para los años 2012, 2013 y 2014 es de \$0.56, \$0.53, \$0.60 respectivamente, lo que implica que es un índice alto para la empresa y que ha permanecido relativamente constante en el transcurso de los años.

### 3.2.3.3 Índice de Endeudamiento Interno

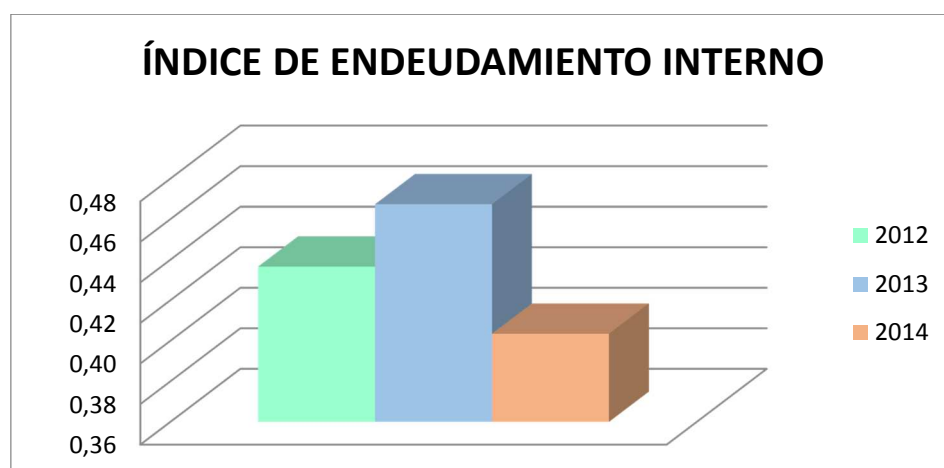
<b>PATRIMONIO</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>

**Tabla N° 10: Índice de Endeudamiento Interno**

<b>ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO INTERNO</b>			
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Patrimonio	\$ 10,546,860.52	\$ 13,127,881.35	\$ 11,507,237.34
Total Activos	\$ 24,156,259.14	\$ 28,088,014.45	\$ 28,517,567.76
	<b>0.44</b>	<b>0.47</b>	<b>0.40</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 11: Índice de Endeudamiento Interno**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

Como se observa en el grafico el mayor índice de endeudamiento Interno se obtuvo en el 2013 con \$0,47, lo que indica que por cada \$1 que se invierte en activos totales, \$0,47 son financiados por los accionistas con capital propio.

### 3.2.4 Índices de Rentabilidad

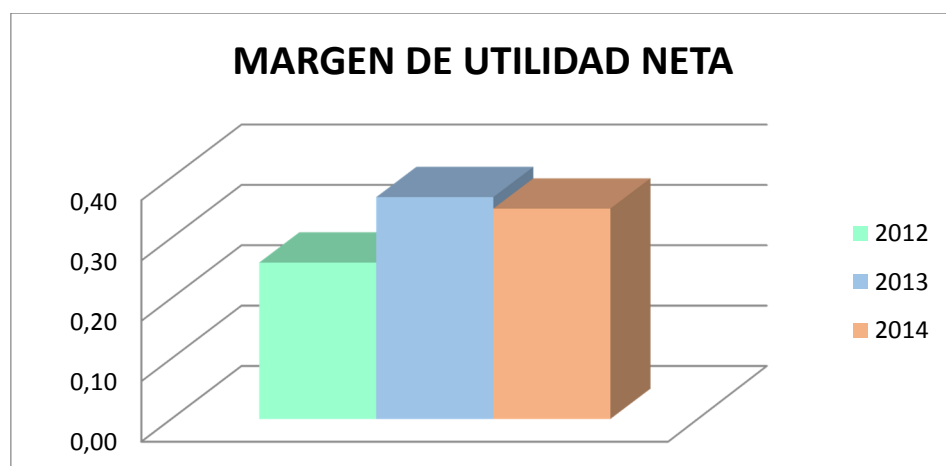
El índice de rentabilidad busca determinar de manera adecuada la relación que existe entre el costo del proyecto, es decir, la inversión inicial del mismo, y los beneficios obtenidos por medio el flujo operativo del proyecto. (GONZÁLEZ, 2009)

#### 3.2.4.1 Margen de Utilidad Neta

$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INGRESOS}}$
--

**Tabla N° 11: Margen de Utilidad Neta**

<b>MARGEN DE UTILIDAD NETA</b>			
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Utilidad Neta	\$ 10,308,392.44	\$ 12,904,881.35	\$ 11,309,827.93
Ingresos	\$ 39,784,764.47	\$ 35,107,297.95	\$ 32,446,640.67
	<b>0.26</b>	<b>0.37</b>	<b>0.35</b>

**Gráfico N° 12: Margen de Utilidad Neta**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

En el año 2013 se obtuvo el mayor Margen de Utilidad Neta con 0.37, lo que representa que por cada \$1 de ingresos se generó \$0,37 de utilidad neta.

#### 3.2.4.2 Rendimiento sobre Activo Total

<b>UTILIDAD NETA</b>
<b>ACTIVO TOTAL</b>

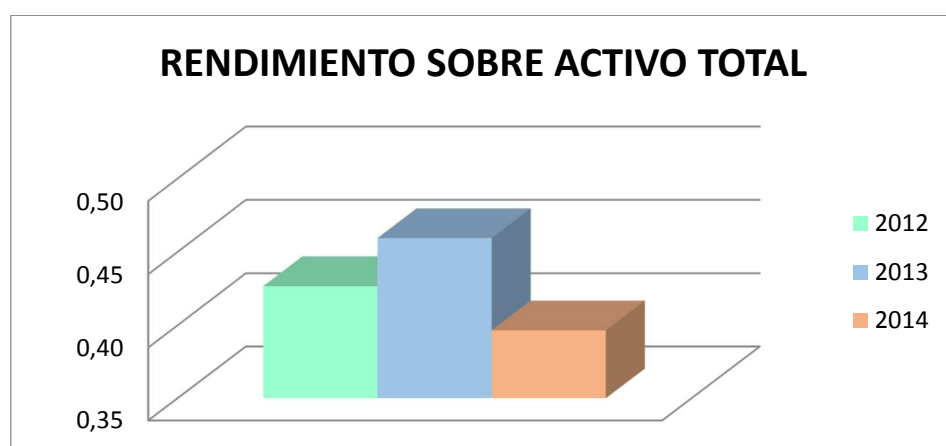


**Tabla N° 12: Rendimiento sobre Activo Total**

<b>RENDIMIENTO SOBRE ACTIVO TOTAL</b>			
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Utilidad Neta	\$ 10,308,392.44	\$ 12,904,881.35	\$ 11,309,827.93
Activo Total	\$ 24,156,259.14	\$ 28,088,014.45	\$ 28,517,567.76
	<b>0.43</b>	<b>0.46</b>	<b>0.40</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 13: Rendimiento sobre Activo Total**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

El Rendimiento sobre el Activo Total para el año 2013 es el mayor con 0,46 lo que representa que por cada \$1 que se invirtió en activos, la Constructora Becerra Cuesta generó \$0,46 de utilidad neta.

#### 3.2.4.3 Rendimiento sobre el Patrimonio

<b>UTILIDAD NETA</b>
<b>PATRIMONIO</b>

**Fuente:** Investigación realizada

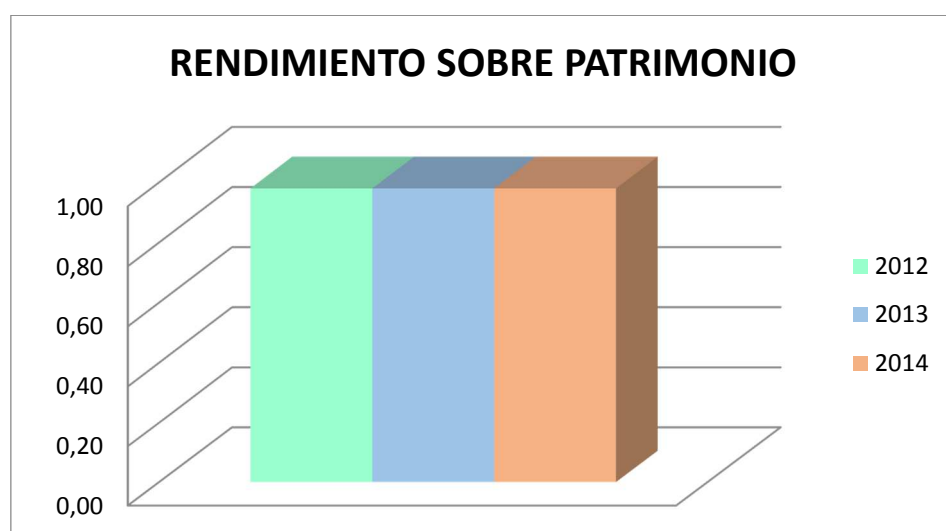
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 13: Rendimiento sobre el Patrimonio**

<b>RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO</b>			
<b>Años</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Utilidad Neta	\$ 10,308,392.44	\$ 12,904,881.35	\$ 11,309,827.93
Patrimonio	\$ 10,546,860.52	\$ 13,127,881.35	\$ 11,507,237.34
	<b>0.98</b>	<b>0.98</b>	<b>0.98</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 14: Rendimiento sobre el Patrimonio**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

El rendimiento sobre el patrimonio para los años 2012, 2013 y 2014 se mantuvo relativamente constante con 0,98, lo que representa que por cada \$1 que los accionistas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. Invirtieron, recibirán una ganancia de \$0,98.

## **4 ANÁLISIS PEST Y ANÁLISIS FODA**

Un mecanismo que se puede considerar realizando una evaluación general (externa e Interna), para detectar las amenazas y oportunidades así como las debilidades y fortalezas que enfrenta la empresa. Esto servirá para que la misma se adapte al momento o a las circunstancias específicas o, de lo contrario, genere e implemente estrategias” (FRANCO, 2005)

### **4.1 ANÁLISIS PEST**

El Análisis PEST es una herramienta utilizada para definir las perspectivas que presenta el mercado y una empresa por la influencia de los factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar un negocio.

Los factores mencionados están fuera del control de la empresa y deben ser considerados normalmente como amenazas u oportunidades.

#### **4.1.1 Macroentorno**

El macroentorno, incluye todos los factores que afectan la demanda actual y especialmente la futura que podría satisfacer la empresa en el macro de su misión. (SALLENAVE, 1990)

Se debe tener en cuenta que los factores del macroentorno afectan a las organizaciones independientemente de su actividad económica sin que éstas puedan ejercer ninguna influencia, aunque un adecuado pronóstico permitiría tomar acciones que aprovechar o disminuir sus efectos.

En el macroentorno se analizarán los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

#### 4.1.1.1 Factores Políticos

En las decisiones empresariales influyen considerablemente los acontecimientos del entorno político, que consiste en leyes, dependencias de gobierno y grupos del Estado que influyen en las organizaciones y los individuos, y los limitan. Hay ocasiones en que esas leyes también crean nuevas oportunidades de negocios. (KOTLER, 2003)

Para algunas personas la confianza en el gobierno se recuperó en este período, pues se observa cambios sustanciales en la calidad de vida de la población, a partir de la mejora en los servicios públicos, principalmente en salud, educación, obra social, infraestructura, entre otros. Es por esto y muchos más aspectos positivos que la aceptación a este gobierno es muy notoria, de parte de la población, del sector empresarial, e incluso de varios países dentro y fuera de la región.

Una de las regulaciones que se estableció en el Ministerio de Transporte y Obras Públicas, para el sector de la Construcción, fue **la Norma**

**Ecuatoriana Vial NEVI-12**, que establece las políticas, criterios y procedimientos que se deben cumplir en los proyectos viales para factibilizar los estudios de planificación, diseño y evaluación de los proyectos viales, así como para asegurar la calidad y durabilidad de las vías, mitigar el impacto ambiental en las fases de contratación, construcción y puesta en servicio.

Para la empresa constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda., la actualidad política del país se convierte en una **Oportunidad** que se debe aprovechar, pues las políticas que se están implementando están dirigidas al apoyo de los sectores productivos y generación de empleo, con el fin de estimular la economía nacional.

#### 4.1.1.2 Factor Económico

Los factores económicos de un país inciden directamente en las actividades de las empresas y la anticipación a sus posibles tendencias permitirá plantear estrategias acorde a las necesidades de la organización.

Las variables que se analizarán son: Producto Interno Bruto (PIB), inflación y tasas de interés.

#### 4.1.1.2.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB, o producto interno bruto, es la medida que identifica el valor total de la producción de un país a precios del mercado, considerando todos los sectores productivos del mismo. (MAIGUASHCA, 2008)

El desempeño anual del 2009 fue positivo; muestra de ello es que el Producto Interno Bruto (PIB) alcanzó los US\$24,120 millones, en términos reales, que representa un crecimiento de 0.6%; esto, gracias a que el último trimestre del año, se evidenció una recuperación, por efecto de las políticas económicas internas implementadas y disminución de las consecuencias de la crisis financiera.

En 2010, Ecuador cerró con un Producto Interno Bruto (PIB) nominal de 57.978 millones de dólares. Esto quiere decir que la producción económica total del país alcanzó esa cifra. Lo que significó un crecimiento de 3.5% anual.

Ecuador reporta índices de crecimiento – medido como coeficiente del PIB – de 7.8% en el 2011; 5.1% en 2012, en el 2013 la tasa de crecimiento de 4.5%.

Para el 2014 se estima que la economía de Ecuador crezca el 5%, sobre la base del continuado dinamismo de la demanda interna, en particular de la inversión. (CEPAL)

**Gráfico N° 15: Producto Interno Bruto (PIB) Anual**

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Para la empresa constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda., el crecimiento del P.I.B se convierte en una **Oportunidad** debido a que refleja el crecimiento de todos los sectores productivos del país, aunque para el último año no hubo un crecimiento como en el año anterior, pero la tendencia de años anteriores indica que todo el sector productivo está siendo apoyado con políticas de estado que ayudan a incrementar la producción.

#### 4.1.1.2 Inflación

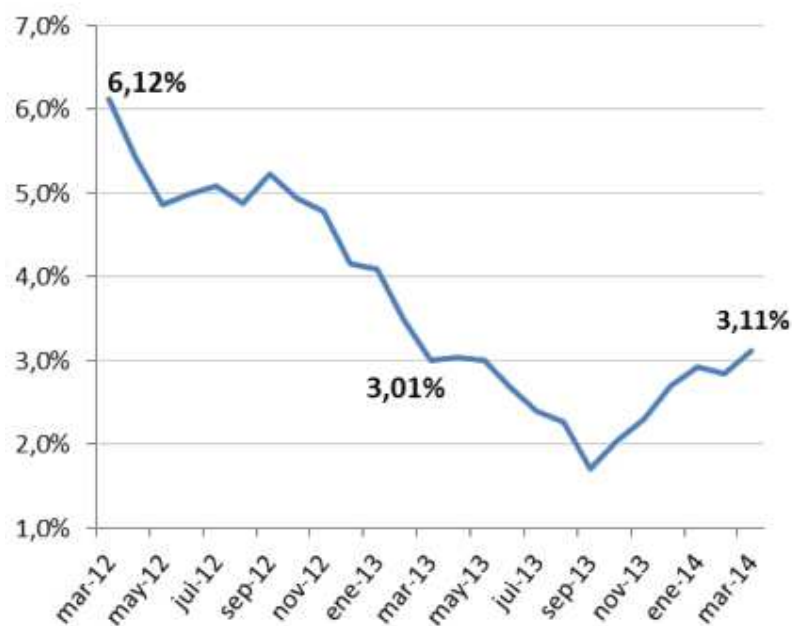
La inflación es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país. Para medir el crecimiento de la inflación se utilizan índices, que reflejan el crecimiento porcentual de una canasta de bienes ponderada.

La inflación es la tasa a la que aumenta el nivel general de precios de una economía, también puede decirse que es la pérdida de poder de compra de la moneda a nivel interno. (GUTIÉRREZ, 2012)

- **Inflación Anual:** Mide el crecimiento de los precios en el período de un año, tomando en cuenta las mismas fechas.

La inflación anual a Marzo de 2014 es de 3,11% siendo mayor a la inflación anual de Marzo de 2013, que se ubicó en 3,01%.

**Gráfico N° 16: Inflación Anual**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador



**Tabla N° 14: Inflación**

FECHA	VALOR
Diciembre-31-2014	3.67 %
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

El comportamiento de variable inflacionaria tiene un efecto directo en todos los sectores productivos de un país afectando el valor de los costos y disminuyendo su eficiencia. Para la empresa constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. este factor se lo considera como una **Amenaza** baja debido a que se observa

pequeños incrementos en los indicadores inflacionarios, es decir un incremento de los precios de los productos, insumos y demás bienes que se utilizan en las actividades económicas.

#### 4.1.1.2.3 Tasas de interés

La tasa de interés es la relación matemática que existe entre el monto del interés que se retribuye al capital y el monto del capital que se ha invertido inicialmente. (GUTIÉRREZ, 2012)

Hay que notar que la tasa activa siempre será mayor a la tasa pasiva, pues la diferencia es el margen financiero que utiliza la institución financiera para cubrir sus costos y generar rendimientos, es conocido como SPREAD.

- **Tasa Activa**

La tasa de interés activa es la que la cooperativa aplique en los créditos que otorgue a sus asociados y el monto de intereses resultante representarán su ganancia en las operaciones crediticias. (Activas y Pasivas BCB, s.f.)

Como podemos observar en la Tabla No.16 para el año 2014, la Tasa de Interés Activa se situó en 8,19% y para inicios del 2015 disminuyó a 7,41%, lo que se convierte en una

**Oportunidad** para la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.  
al momento que desee adquirir un préstamo.

**Tabla N° 15: Tasa Activa Anual**

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

- **Tasa Pasiva**

La Tasa de Interés Pasiva es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.  
(Tasa de interes pasiva, s.f.)

Como podemos observar en la Tabla No. 16, para el año 2014, la tasa pasiva se ubica en el 5,18% siendo un porcentaje similar al obtenido a inicios del 2015 de 5,32%, lo que demuestra que existe una regularidad de costos financieros.

**Tabla N° 16: Tasa Pasiva Anual**

FECHA	VALOR
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %
Julio-30-2014	4.98 %
Junio-30-2014	5.19 %
Mayo-31-2014	5.11 %
Abril-30-2014	4.53 %
Marzo-31-2014	4.53 %
Febrero-28-2014	4.53 %
Enero-31-2014	4.53 %
Diciembre-31-2013	4.53 %
Noviembre-30-2013	4.53 %
Octubre-31-2013	4.53 %
Septiembre-30-2013	4.53 %
Agosto-30-2013	4.53 %
Julio-31-2013	4.53 %
Junio-30-2013	4.53 %
Mayo-31-2013	4.53 %
Abril-30-2013	4.53 %
Marzo-31-2013	4.53 %

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

**Elaborado por:** Banco Central del Ecuador

Las tasas de interés activa y pasiva, afectan directamente a las inversiones que deseen realizar los sectores productivos del país, por lo que el aumento o disminución de las inversiones dependerá de la tendencia que tengan estas tasas de interés.

Para la empresa constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. la

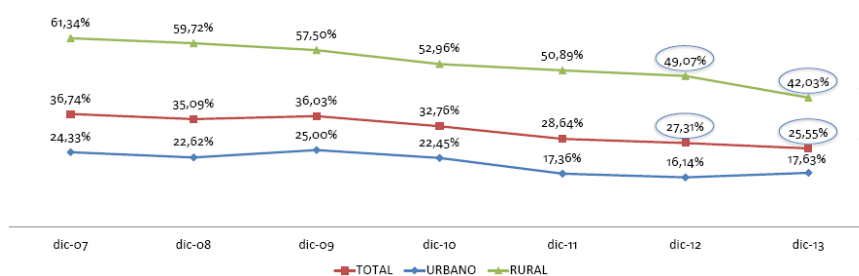
disminución de la tasa de interés Activa se convierte en una **Oportunidad**, debido a que disminuye la incertidumbre de posibles ajustes de intereses por financiamientos adquiridos.

#### 4.1.1.3 Factor Social

El factor social trata de las variables que se encuentran relacionadas directamente con la sociedad y que afectan las actividades de las organizaciones. Las variables sociales afectan de manera directa e indirecta a la economía de un país, y por ende a sus sectores productivos.

##### 4.1.1.3.1 Pobreza

La pobreza es una situación social y económica caracterizada por una carencia marcada en la satisfacción de las necesidades básicas. Las circunstancias para especificar la calidad de vida y determinar a si un grupo en particular se cataloga como empobrecido suelen ser el acceso a recursos como la educación, la vivienda, el agua potable, la asistencia médica, etc.; asimismo, suelen considerarse como importantes para efectuar esta clasificación las circunstancias laborales y el nivel de ingresos. (Pobreza, s.f.)

**Gráfico N° 17: Evolución de la Pobreza**

**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

**Elaborado por:** INEC

En el gráfico No. 17 La pobreza por ingresos se demuestra una tendencia decreciente. A Diciembre del 2007 está registrado el 36.74% y para el 2013 se ubicó en el 25,55% siendo menor al registrado en Diciembre de 2012 que fue de 27,31%. Aunque la pobreza sigue siendo uno de los principales problemas en el país, se nota que la aplicación de nuevas políticas y acciones por parte del gobierno están logrando disminuir estos índices.

El análisis de esta variable se la realizará desde el punto de vista de la pobreza por ingresos, que parte de la determinación de una canasta de bienes y servicios que permitiría, a un costo mínimo, la satisfacción de las necesidades básicas. Se define como pobres a los hogares cuyos ingresos o consumos se ubiquen por debajo del costo de esta canasta. (INEC, 2014)

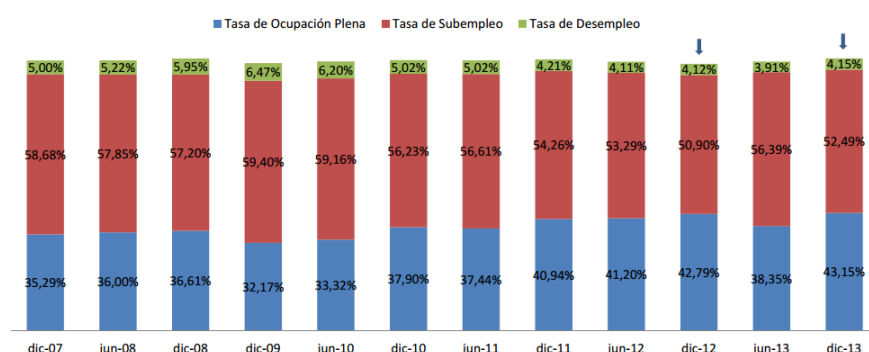
La pobreza rural también disminuyó su indicador, pasando de 49,07% en 2012 a 42,03% en 2013. La pobreza urbana tuvo un leve incremento en el año 2013, pues pasó de 16,14% en 2012 a 17,63% en 2013.

Para la empresa constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. la tendencia decreciente del factor pobreza se convierte en una **Oportunidad**, pues las personas están superando su nivel bajo de recursos y están empezando a mejorar sus ingresos, lo que les permite cubrir sus necesidades y exigir que se cubran otras, como vivienda, vías de accesos; ayudando a que se incremente la demanda de servicios de construcción.

#### 4.1.1.3.2 Desempleo

Según el INEC (2014), el desempleo se define como el grupo de personas que pertenecen a la Población Económicamente Activa (PEA) y no poseen un trabajo remunerado. La PEA, según el INEC, comprende las personas de 15 años o más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o que no laboraron, pero tuvieron empleo (ocupados), o bien, aquellas personas que no tenían empleo, pero estaban disponibles para trabajar y buscaban empleo (desocupados)

**Gráfico N° 18: Evolución del Mercado Laboral**



**Fuente:** Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo  
**Elaborado por:** INEC



La evolución del mercado laboral indica que la Tasa de Desempleo a finales del año 2013 se ubicó en el 4,15% siendo mayor a la registrada el semestre anterior del mismo año (3,91%) y de igual forma un poco superior a la presentada a finales de 2012 (4,12%).

Se observa que la Tasa de Ocupación Plena a finales del año 2013 se ubicó en 43,15% siendo mayor a la obtenida el semestre anterior con 38,35% y mayor a la registrada a finales del 2012 con 42,79%.

De igual manera, la Tasa de Subempleo se ubicó en 52,49% a finales de 2013 aumentando en comparación al 2012 donde se ubicó en 50,90%.

El desempleo es uno de los factores sociales que más influyen en la economía de un país, debido a que si este sube tiene como consecuencia una disminución de los ingresos de las personas, y por ende una disminución del consumo de bienes y servicios. Para la empresa constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. la tasa de desempleo actual es una **Amenaza** moderada, pues el desempleo tuvo un pequeño incremento en el último semestre del año 2013 y la tendencia dada desde el año 2007 no muestra mayores disminuciones.

#### 4.1.1.4 Factor Tecnológico

La tecnología es uno de los factores de más incidencia en las actividades empresariales, pues conforma todos los equipos, procesos y conocimientos que se utilizan en la producción de los bienes y servicios.

Los cambios en el entorno tecnológico se producen muy rápidamente. Por un lado, la tecnología moderna es la causante de muchos de los problemas ambientales. Como más sofisticadas son las tecnologías, mayor será el potencial y mayor el alcance de los efectos sobre el medio natural. (BELZ, 2013)

Para todos los sectores productivos, el factor tecnológico es uno de los más relevantes de sus actividades, pues a partir de su uso o aplicación se generan ventajas en relación a las demás empresa, permitiendo el fortalecimiento de su producción y a la vez el fortalecimiento del sector al que pertenece.

Analizando los elementos que conforman la tecnología, la empresa podrá observar las tendencias que tienen estos elementos y la manera de cómo aplicarlos a sus actividades, en busca de una optimización de sus procesos.

Es por esto que se vuelve muy importante para cualquier empresa contar con la tecnología adecuada y apegada a sus necesidades, y esto se logra a través de una adecuada toma de decisiones y una correcta aplicación de la

tecnología en sus procesos, así la empresa obtendrá un buen posicionamiento dentro del mercado.

El desarrollo tecnológico en el que se encuentra el país ha permitido a las empresas de los distintos sectores productivos mejorar su producción e incrementar su participación en la economía nacional, todo gracias a una adecuada aplicación de políticas de incentivo productivo, encaminadas a la consolidación del aparato productivo nacional.

El factor tecnológico se convierte en una **Oportunidad** para la empresa Becerra Cuesta Cía. Ltda., pues se crean nuevos productos y materia prima por lo que se abaratan los costos, a través de maquinaria moderna y más eficiente que le permite mejorar sus procesos.

#### 4.1.1.5 Factor Ambiental

El factor ambiental está compuesto por todos los elementos de la naturaleza que de una u otra manera influyen en las actividades de las personas, empresa, grupos, entre otros. Esta influencia será recíproca, es decir así como el medio ambiente influye en las personas, las personas con su actuar influyen en el medio ambiente.

Es por esto que, en la actualidad, se han creado y aplicado nuevas políticas que regulan el actuar, tanto de las personas como de las empresas, en función de frenar la alta contaminación que se ha venido generando durante todos estos años.

Crear consciencia en las personas, empresas, industrias ha sido el objetivo principal de estas medidas; formar valores y sentido de pertenencia con el medio ambiente es lo que buscan en la actualidad algunas regiones y países, pues de esta manera se logrará mitigar en algo la influencia negativa del ser humano en la naturaleza.

Los controles ambientales no se los debe tomar como una amenaza para las empresas, al contrario se lo debe asimilar como un aporte propio a la preservación del planeta, y una forma de devolver todo lo que por mucho tiempo el medio ha brindado a la humanidad.

El factor ambiental es un tema que deben tomar en cuenta todas las personas y organizaciones, pues de esto dependerá el futuro de la sociedad como tal. Es por esto que este factor es una **Oportunidad** para la empresa debido a que las prácticas a favor del ambiente permiten aportar a la preservación de un ecosistema que está en peligro, a tratar de recuperar un poco de lo que se perdió y dejar a las futuras generaciones un espacio en el cual la naturaleza y los seres humanos puedan vivir en completa armonía.

## 4.2 ANÁLISIS FODA

Se define como el conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional, que al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un grupo de estrategias alternativas factibles para el desarrollo del sistema organizacional.

El objetivo concreto de la matriz FODA es el análisis de la situación competitiva de una compañía o incluso de una nación que conduzca al desarrollo de cuatro conjuntos distintos de alternativas estratégicas. (KOONTZ, 2013)

#### **4.2.1 Análisis Interno**

El análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades de la empresa a través de este análisis podemos determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia. Teniendo presente que el mercado se encuentra en constante cambio para ello hay que basarse en la innovación.

##### **4.2.1.1 Microentorno**

El microentorno evalúa las capacidades de la empresa: capacidad financiera, capacidad de producción, capacidad de comercialización, capacidad de innovación, capacidad de gestión de los recursos humanos, capacidad de crecimiento. (SALLENAVE, 1990)

Los factores que se encuentran dentro del microentorno tampoco pueden ser controlables por la empresa, pero si se puede ejercer una pequeña influencia. Estos factores que se analizarán serán: clientes, proveedores y competencia.

#### 4.2.1.1.1 Recopilación de Información

Para obtener información precisa de los aspectos que afectan a la Constructora Becerra Cuesta Cia. Ltda. se realiza una recopilación de información interna, en base a la aplicación de una encuesta a los principales directivos de la empresa, lo mismo que nos ayudará a determinar la situación actual identificando los factores internos y externos de la empresa para poder desarrollar estrategias que ayude al mejoramiento continuo.

#### 4.2.1.1.2 Población

La población objeto del estudio es 30 personas que ocupan un cargo jerárquico mayor dentro de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

#### 4.2.2 Matriz FODA

**Tabla N° 17: Matriz FODA**

<b>ANÁLISIS FODA</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. La empresa cumple con los contratos. 2. Disponibilidad de maquinaria adecuada para la construcción. 3. Los trabajos realizados son garantizados. 4. La infraestructura física de la empresa es adecuada para el trabajo. 5. La empresa brinda capacitación constante al personal. 6. Existe experiencia y profesionalismo del personal. 7. Utilización de medios tecnológicos. 8. La empresa cuenta con buena cartera de clientes	1. Existe apoyo del gobierno mediante préstamos. 2. Accesibilidad a créditos en los bancos. 3. Estabilidad de las tasas de interés. 4. Participación en los proyectos del gobierno. 5. Buenas relacionales con las autoridades gubernamentales. 6. Nuevas tecnologías en el entorno. 7. Proveedores que le suministra materiales de calidad
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1. La empresa no cuenta con un plan estratégico. 2. Algunos empleados no conocen la misión, visión, principios y los valores de la empresa. 3. Existen falencias en el proceso administrativo. 4. Deficiente publicidad de la empresa 5. Falta de compañerismo. 6. El nivel directivo no acepta las sugerencias de los empleados.	1. Competencia desleal en el mercado. 2. Creación de nuevas empresas con la misma actividad de nuestra empresa. 3. Renovación de autoridades gubernamentales en el país. 4. Cambios de reglamentos y normas gubernamentales. 5. El incremento de los costos de materia prima. 6. Elevados costos de la maquinaria.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

### 4.2.3 Matriz de estrategias

**Tabla N° 18: Matriz de estrategias**

<div>FACTORES EXTERNOS</div> <div>FACTORES INTERNOS</div>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<b>A1.</b> Competencia desleal en el mercado. <b>A2.</b> Creación de nuevas empresas con la misma actividad de nuestra empresa. <b>A3.</b> Renovación de autoridades gubernamentales en el país. <b>A4.</b> Cambios de reglamentos y normas gubernamentales. <b>A5.</b> El incremento de costos de la materia prima. <b>A6.</b> Elevados costos de la maquinaria.	<b>O1.</b> Existe apoyo del Gobierno mediante préstamos. <b>O2.</b> Accesibilidad a créditos en los bancos. <b>O3.</b> Estabilidad de las tasas de interés. <b>O4.</b> Participación en los proyectos del gobierno. <b>O5.</b> Buenas relacionales con las autoridades gubernamentales. <b>O6.</b> Nuevas tecnologías en el entorno. <b>O7.</b> Proveedores que le suministran materiales de calidad.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<b>F1.</b> La empresa cumple con los contratos. <b>F2.</b> Disponibilidad de la maquinaria adecuada para la construcción. <b>F3.</b> Los trabajos realizados son garantizados. <b>F4.</b> La infraestructura física de la empresa es adecuada. <b>F5.</b> La empresa brinda capacitación constante al personal. <b>F6.</b> Existe experiencia y profesionalismo en el personal. <b>F7.</b> Utilización de medios tecnológicos. <b>F8.</b> La empresa cuenta con buena cartera de clientes.	Desarrollar nuevos servicios. (F2-A1) Seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora. (F2 – A2) Conocer la Competencia. (F3-A2) Optimizar el trabajo. (F6-A4) Publicitar nuestros servicios. (F7-A1).	Ampliar la participación en el mercado. (F1-O1) Aprovechar la mano de obra. (F5-O4) Renovar equipos obsoletos. (F7-O2). Trabajar con materia prima de calidad. (F7-O7)
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<b>D1.</b> La empresa no cuenta con un plan estratégico. <b>D2.</b> Algunos empleados no conocen la misión, visión, principios y los valores de la empresa. <b>D3.</b> Existe falencias en el proceso administrativo. <b>D4.</b> Deficiente publicidad en la empresa. <b>D5.</b> Falta de compañerismo. <b>D6.</b> El nivel directivo no acepta las sugerencias de los empleados.	Implementar un plan estratégico de mediano plazo. (D1-A1) Hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa. (D2-A2) Estructurar un manual de procedimientos administrativos. (D3-A1) Analizar las sugerencias planteadas por los empleados. (D6-A2)	Establecer nuevas políticas internas. (D1-O5) Realizar campañas de publicidad. (D4-O1) Implementar el compañerismo diseñando cursos de integración. (D5-O6)

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



## 5 EVALUACIÓN DE MATRICES ESTRATÉGICAS

### 5.1 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

**Tabla N° 19: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apoyo del Gobierno mediante préstamos.	0.09	3	0.27
Accesibilidad a créditos en los bancos.	0.07	3	0.21
Estabilidad de las tasas de interés.	0.07	2	0.14
Participación en los proyectos del gobierno.	0.07	3	0.21
Buenas relacionales con las autoridades gubernamentales.	0.07	3	0.21
Nuevas tecnologías en el entorno.	0.08	3	0.24
Proveedores suministran materiales de calidad	0.08	3	0.24
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia desleal en el mercado.	0.08	3	0.24
Creación de nuevas empresas con la misma actividad de nuestra empresa.	0.08	2	0.16
Renovación de autoridades gubernamentales en el país.	0.05	2	0.1
Cambios de reglamentos y normas gubernamentales.	0.08	2	0.16
El incremento de costos de materia prima.	0.09	2	0.18
Elevados costos de la maquinaria.	0.09	2	0.18
<b>TOTAL</b>	<b>1.000</b>		<b>2.54</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

La matriz de evaluación EFE permite resumir y evaluar información en los siguientes aspectos social, económico, cultural, demográfica, ambiental, gubernamental, tecnológica, competitiva y más.

El resultado de esta matriz de evaluación de factores externos (EFE) asciende a 2,54. Lo que implica que la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. esta sobre la medida, respondiendo de manera adecuada a las oportunidades y amenazas que existen en la empresa, es decir que mediante la aplicación correcta de las estrategias se está aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas.

## 5.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

**Tabla N° 20: Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

<b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
La empresa cumple con los contratos.	0.07	4	0.28
Disponibilidad de maquinaria adecuada para la construcción.	0.08	3	0.24
Los trabajos realizados son garantizados.	0.07	3	0.21
La infraestructura física de la empresa es adecuada para el trabajo.	0.06	3	0.18
La empresa brinda capacitación constante al personal.	0.06	2	0.12
Existe experiencia y profesionalismo en el personal.	0.07	3	0.21
Utilización de medios tecnológicos.	0.08	3	0.24
La empresa cuenta con buena cartera de clientes	0.08	3	0.24
<b>DEBILIDADES</b>			0
La empresa no cuenta con un plan estratégico.	0.08	2	0.16
Algunos empleados no conocen la misión, visión, principios y los valores de la empresa.	0.07	2	0.14
Existen falencias en el proceso administrativo.	0.08	2	0.16
Deficiente publicidad en la empresa.	0.07	2	0.14
Falta de compañerismo.	0.07	2	0.14
El nivel directivo no acepta las sugerencias de los empleados.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.58</b>

**Fuente:** Investigación realizada**Elaborado por:** Andrea Sánchez

La matriz de evaluación de factores internos es un instrumento que permite formular estrategias, permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades de las áreas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

El resultado de esta matriz de evaluación de factores internos (EFI) asciende a 2,58. Lo que implica que la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. esta sobre la medida, gracias a la labor que día a día realiza.

### 5.3 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Con esta matriz además de poder identificar la posición estratégica de la organización a partir de su fuerza financiera y su ventaja competitiva lo más interesante es que le permita al grupo de trabajo ubicarse estratégicamente frente a la fuerza de la industria y frente a un ambiente estable y turbulento. (MALAGÓN LONDOÑO, 2006).

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción nos ayuda a definir estrategias, se encuentra formado por cuatro cuadrantes.

Los ejes de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción representan:

#### **Dos dimensiones internas**

- Fuerza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)

## **Dos dimensiones externas**

- Estabilidad del Ambiente (EA)
- Fuerza de la Industria (FI)

Las posiciones estratégicas básicas de esta matriz son:

- 1. Cuadrante conservador:** Se encuentra ubicado en la parte superior izquierda del gráfico, al ubicarse el vector direccional en este cuadrante, la empresa no afronta riesgos excesivos.
- 2. Cuadrante intensivo:** Se encuentra ubicado en la parte superior derecha del gráfico, cuando el vector direccional se ubica en este cuadrante la empresa se encuentra en una posición excelente.
- 3. Cuadrante defensivo:** Se encuentra ubicado en la parte inferior izquierda del gráfico, si el vector direccional esta en este cuadrante, lo recomendable para la empresa es tratar de disminuir las debilidades internas.
- 4. Cuadrante competitivo:** Se encuentra ubicado en la parte inferior derecha del gráfico, cuando el vector direccional esta en este cuadrante, indica el uso de las estrategias competitivas.

**Gráfico N° 19: Posiciones estratégicas**

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

#### 5.4 ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

**Tabla N° 21: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	VALOR	ESTABILIDAD AMBIENTE (EA)	VALOR
1. Rentabilidad (ROR y ROE)	4	1. Presión Competitiva	- 4
2. Nivel de endeudamiento	4	2. El incremento de los costos de Materia Prima	- 4
3. Capital de trabajo	3	3. Cambios Tecnológicos	- 2
4. Apalancamiento	3	4. Nuevos gobernantes	- 3
5. Capitalización a largo plazo – Liquidez	4	5. Estabilidad de Precios	- 3
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>TOTAL</b>	<b>-16</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,6</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>-3,2</b>
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	VALOR	FUERZA INDUSTRIA (FI)	VALOR
1. Cumplimiento con los contratos	- 1	1. Crecimiento en ventas	4
2. Buena atención al cliente	- 2	2. Trabajo garantizado	4
3. Aprovechamiento tecnológico	- 2	3. Cartera de clientes	3
4. Conocimiento Tecnológico.	- 1	4. Proveedores	3
5. Lealtad de los clientes	- 2	5. Aprovechamiento de recursos	3
		6. Disponibilidad de maquinaria	4
		7. Crecimiento de Utilidades	4
<b>TOTAL</b>	<b>- 8</b>	<b>TOTAL</b>	<b>25</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>- 1,6</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>3,6</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

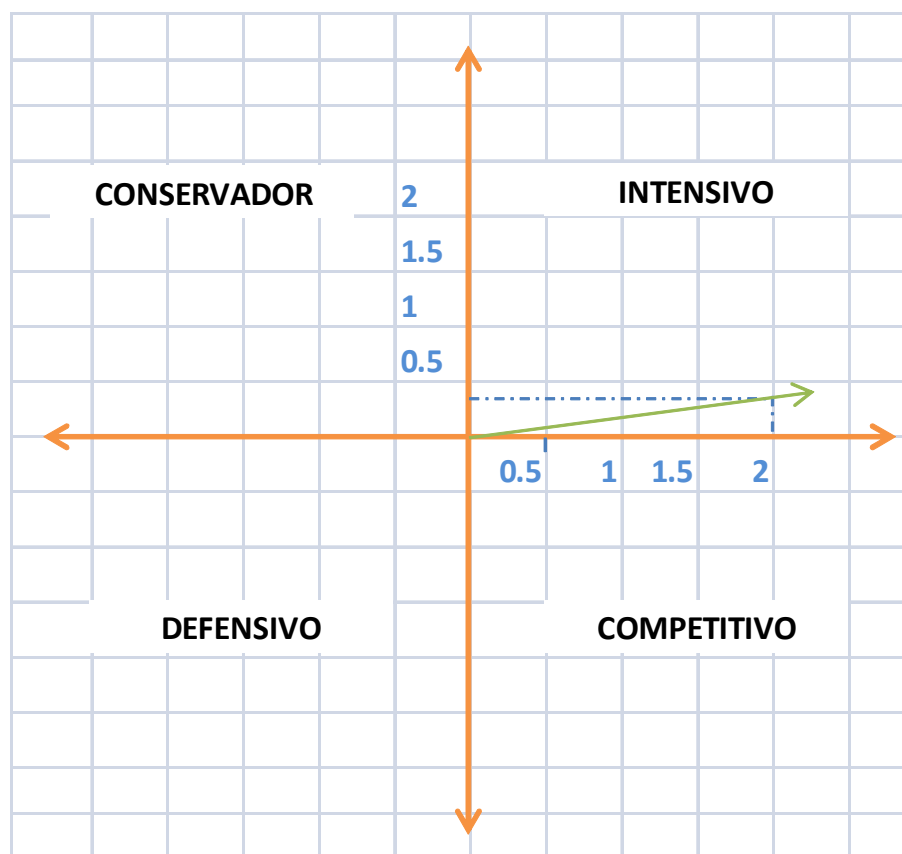
**Tabla N° 22: Resultados de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción**

EJE "Y"		EJE "X"	
FF	3,6	FI	3,6
EA	-3,2	VC	-1,6
<b>Total</b>	<b>0,4</b>	<b>Total</b>	<b>2</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Gráfico N° 20: Ubicación de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción**



**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

La ubicación de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. en la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción está en la parte superior derecha del gráfico que es el cuadrante intensivo. Es una posición excelente donde se puede utilizar las



fortalezas de la empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades, tratando de evitar las amenazas y superar las debilidades.

## 5.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica, es una herramienta que sirve para evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva.

Estrategias que se van a analizar para el desarrollo de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE).

### **Estrategias:**

1. Seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora.
2. Aprovechar la mano de obra.
3. Implementar un plan estratégico de mediano plazo.
4. Hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa.
5. Estructurar un manual de procedimientos administrativos.
6. Analizar las sugerencias planteadas por los empleados.

**Tabla N° 23: Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)**

		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4		ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6	
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
Fortalezas													
La empresa cumple con los contratos.	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	2	0.14	3	0.21
Disponibilidad de maquinaria adecuada para la construcción.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	0	0	0	0	0	0
La empresa brinda capacitación constante al personal.	0.06	4	0.24	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	0	0
Existe experiencia y profesionalismo en el personal.	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	0	0	0	0	0	0
La empresa cuenta con buena cartera de clientes.	0.08	3	0.24		0	3	0.24		0		0	0	0
Debilidades													
La empresa no cuenta con un plan estratégico.	0.08	2	0.16	0	0	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Algunos empleados no conocen la misión, visión, principios y los valores de la empresa.	0.07	0	0	0	0	1	0.07	4	0.28	1	0.07	0	0
Existen falencias en el proceso administrativo.	0.08	0	0	0	0	2	0.16	1	0.08	4	0.32	3	0.24
Falta de compañerismo.	0.07	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0.21	3	0.21
El nivel directivo no acepta las sugerencias de los empleados.	0.06	0	0	0	0	1	0.06	0	0	1	0.06	4	0.24

Oportunidades													
Existe apoyo del Gobierno mediante préstamos.	<b>0.09</b>	4	0.36	1	0.09	0	0	0	0	0	0	0	0
Accesibilidad a créditos en los bancos.	<b>0.07</b>	3	0.21	0	0	2	0.14	0	0	0	0	0	0
Estabilidad de las tasas de interés.	<b>0.07</b>	3	0.21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Participación en los proyectos del gobierno.	<b>0.07</b>	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07	0	0	0	0
Nuevas tecnologías en el entorno.	<b>0.08</b>	3	0.24	2	0.16	0	0	0	0	1	0.08	0	0
Amenazas													
Competencia desleal en el mercado.	<b>0.08</b>	3	0.24	2	0.16	3	0.24	0	0	3	0.24	2	0.16
Renovación de autoridades gubernamentales en el país.	<b>0.05</b>	3	0.15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cambios de reglamentos y normas gubernamentales.	<b>0.08</b>	3	0.24	0	0	1	0.08	2	0.16	3	0.24	0	0
El incremento del costo de Materia Prima	<b>0.09</b>	1	0.09	0	0	2	0.18	0	0	2	0.18	0	0
Elevados costos de la maquinaria.	<b>0.09</b>	0	0	1	0.09	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>3.32</b>		<b>1.53</b>		<b>2.26</b>		<b>0.88</b>		<b>1.82</b>		<b>1.22</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

A continuación se detalla los resultados obtenidos de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE), de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

- En el primer lugar se encuentra la primera estrategia que es seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora con un puntaje de 3.32.
- En el segundo lugar está la tercera estrategia que es implementar un plan estratégico de mediano plazo con un puntaje de 2.26.
- En el tercer lugar se encuentra la quinta estrategia que es estructurar un manual de procedimientos administrativos con un puntaje de 1.82.
- En el cuarto lugar está la segunda estrategia que se aprovechar la mano de obra con un puntaje total de 1.53.
- En el quinto lugar se encuentra la sexta estrategia que es analizar las sugerencias planteadas por los empleados alcanzando un puntaje de 1.22
- En el sexto y último lugar se encuentra la cuarta estrategia que es hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa con un puntaje de 0.88.

## **6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El direccionamiento estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por la cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos criterios dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión y los valores establecidos, en otras palabras el direccionamiento estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar en cual nos hemos propuesto. (BELTRAN, 2009).

El direccionamiento estratégico ha sido la guía o directriz que ha permitido actuar diariamente para lograr mejorar el trabajo y las relaciones con las organizaciones en general y los productores en particular, las comunidades y los aliados y el equipo mismo. (FLORES, 2004).

El direccionamiento estratégico de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se basa fundamentalmente en los siguientes enfoques: el mejoramiento de la efectividad y el planteamiento de los propósitos y objetivos para los planes de cada área de la empresa.

## 6.1 VISIÓN DE LA CONSTRUCTORA

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podemos definirla como la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión es un mapa de rutas del futuro de una compañía, de la dirección que lleva, de la posición que pretende ocupar y de las capacidades que planea desarrollar. (THOMPSON JR, 2001)

La Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se propone ser la mejor y más eficiente constructora del país, con capacidad de competir en el entorno aplicando nuestros procesos de gestión y de operación, empleando los estándares de calidad para el cumplimiento de nuestros compromisos, basándonos en nuestra experiencia y profesionalismo del personal, para ofrecer un servicio de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes públicos y privados.

## 6.2 MISIÓN

La misión de la organización es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización. (KOTTLER, 2003)

La misión de la Constructora Becerra Cuesta es lograr la satisfacción y fidelidad de los clientes manteniendo la calidad en los servicios, que de tal manera permita alcanzar nuevos mercados, buscando siempre las oportunidades para el desarrollo los trabajadores en el ámbito profesional y laboral, cumpliendo con las leyes y normas establecidas.

## 6.3 PRINCIPIOS Y VALORES PROPUESTOS

### 6.3.1 Principios Propuestos

Los principios empresariales que unen las razones de ser o de existir de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. con la forma en que está desempeñando su función en la sociedad son:

- **Profesionalismo**, el personal de la empresa tiene la capacidad de realizar sus actividades o tareas con eficiencia y eficacia
- **Responsabilidad social**, es el compromiso de asumir con el deber de la empresa, generando confianza en las gestiones que se realizan.
- **Honestidad**, las labores se realizan con rectitud e integridad, apegados a los principios morales.
- **Respeto**, es la comprensión y aceptación de las personas como seres humanos con derechos y deberes.
- **Disciplina**, el personal de la empresa procede conforme a las leyes, reglamentos y normas que rigen en la empresa.
- **Innovación**, clientes satisfechos al incrementar nuevos servicios en la empresa y así alcanzar una ventaja competitiva.

### 6.3.2 Valores propuestos

Los valores plantean el marco ético-social dentro el cual la empresa lleva acabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal. Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Estos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y sus clientes. (LÓPEZ, 1998)

Los valores que orientan y regulan la vida de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se refieren a:

- **Ética e integridad**, nuestro trabajadores reflejan altos valores morales en todas sus acciones, lo cual brinda seguridad y confianza a los clientes.
- **Trabajo en equipo**, las actividades que se realizan en la empresa es a través de la cooperación e integración de los miembros.
- **Calidad**, se encuentra enfocado al mejoramiento continuo, realizando las labores con estándares de satisfacción.
- **Mejoramiento continuo**, identificamos oportunidades de mejora en nuestros procesos.



- **Seguridad y salud ocupacional**, ha sido una de las principales preocupaciones de la constructora, por la cual velamos por el bienestar de la seguridad y de salud de los empleados.
- **Lealtad**, se da hacia el cliente, empresa y familia, hablamos con la verdad y damos siempre lo mejor.
- **Compromiso**, al contribuir con la sociedad manteniendo un desarrollo sostenible, eficiente y éticamente responsable que permita fortalecer las relaciones con nuestros proveedores, clientes, empleados y accionistas.
- **Experiencia y calidad**, desarrollada a través de los años incorporando de manera adecuada, las soluciones y requerimientos de cada nuevo proyecto.
- **Confianza**, adquirida con los clientes y proveedores mediante la relación a largo plazo y el conocimiento mutuo.
- **Servicio**, mantenemos una cultura flexible ya adaptable a las necesidades de los clientes.
- **Rentabilidad**, herramienta y garantía a futuro que permite recompensar la confianza e inversión de los accionistas.

## 6.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos surgen del análisis de la situación (interna y externa) de la empresa y representan los resultados que esta quiere conseguir a largo plazo. Normalmente son específicos en cuanto al resultado a alcanzar pero no entran en el detalle. Algunos los llaman simplemente objetivos a largo plazo, y otros, objetivos generales, globales, institucionales, corporativos, maestros, etc. (SALGUEIRO, 1997)

Los objetivos de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. son los siguientes:

- Lograr un posicionamiento del 25% dentro del mercado de la Construcción Nacional.
- Generar alianzas estratégicas con empresas afines, que nos permita fortalecer la cartera de clientes.
- Determinar un manual de funciones de los empleados para que de esta manera conozcan sus funciones.
- Mejorar el desempeño administrativo y económico de la constructora.
- Innovar constantemente los servicios que la empresa oferta, para incrementar la satisfacción de los clientes.
- Establecer un plan de capacitación del personal de la empresa con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.

- Implementar un manual administrativo, para mejora la administración de la empresa y de los empleados.
- Mejorar la Maquinaria de la empresa para ser competitivos dentro del mercado de la Construcción.

## 6.5 ESTRATEGIAS

La estrategia no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio, debiendo formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos. (DAPOZO, 2008)

La estrategia es un conjunto de acciones, técnicas y actividades que son planificadas, los mismos que contribuye al logro de un fin u objetivo, las estrategias de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se detallan a continuación:

### 6.5.1 Estrategias FA

Estas estrategias se basan en las fortalezas y amenazas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. el objetivo principal de la estrategias FA es maximizar las fortalezas (elementos internos y positivos) y minimizar las amenazas (situaciones negativas).

- Desarrollar nuevos servicios.
- Conocer la Competencia
- Seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora.
- Optimizar el trabajo.
- Publicitar nuestros servicios.

### **6.5.2 Estrategias FO**

Las estrategias FO hacen referencia a las fortalezas y oportunidades de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. donde se aprovecha las ventajas de las oportunidades (fuerzas externas) y las fortalezas (elementos internos y positivos).

- Ampliar la participación en el mercado.
- Aprovechar la mano de obra.
- Renovar Equipos Obsoletos.
- Trabajar con materia prima de calidad

### **6.5.3 Estrategias DA**

La Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. con las estrategias DA, aspira disminuir las debilidades (elementos internos) tratando de evitando las amenazas que las empresas enfrentan diariamente.

- Implementar un plan estratégico de mediano plazo
- Hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa.
- Estructurar un manual de procedimientos administrativos.
- Analizar las sugerencias planteadas por los empleados.

### **6.5.4 Estrategias DO**

En la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. este tipo de estrategias pretende superar las debilidades (elementos internos) mediante el aprovechamiento de las oportunidades (fuerzas externas).

- Establecer nuevas políticas internas.
- Realizar campañas de publicidad
- Implementar el compañerismo diseñando cursos de integración.

## **7 PLAN OPERATIVO**

### **7.1 PLAN OPERATIVO**

El plan operativo es un instrumento necesario que ayuda al cumplimiento de los objetivos y al desarrollo de la empresa, puesto que permite indicar las acciones que se realizan, establece los plazos de ejecución para cada una de las acciones, determina el presupuesto necesario y nombra responsables de cada acción.

Los objetivos y las estrategias de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. son los factores importantes para el desarrollo del plan operativo.

#### **7.1.1 Objetivos**

Los objetivos y las estrategias para el desarrollo del plan operativo son los mismos que se desarrollaron en el capítulo VI

- Lograr un posicionamiento del 25% dentro del mercado de la Construcción Nacional.
- Generar alianzas estratégicas con empresas afines, que nos permita fortalecer la cartera de clientes.

- Determinar un manual de funciones de los empleados para que de esta manera conozcan sus funciones.
- Mejorar el desempeño administrativo y económico de la Constructora.
- Innovar constantemente los servicios que la empresa oferta, para incrementar v la satisfacción de los clientes.
- Establecer un plan de capacitación del personal de la empresa con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.
- Implementar un manual administrativo, para mejora la administración de la empresa y de los empleados.
- Mejorar la Maquinaria de la empresa para ser competitivos dentro del mercado de la Construcción.

### **7.1.2 Estrategias**

- Desarrollar nuevos servicios.
- Conocer la Competencia
- Seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora.

- Optimizar el trabajo.
- Publicitar nuestros servicios.
- Ampliar la participación en el mercado.
- Aprovechar la mano de obra.
- Renovar Equipos Obsoletos.
- Trabajar con materia prima de calidad
- Implementar un plan estratégico de mediano plazo
- Hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa.
- Estructurar un manual de procedimientos administrativos.
- Analizar las sugerencias planteadas por los empleados.
- Establecer nuevas políticas internas.
- Realizar campañas de publicidad
- Implementar el compañerismo diseñando cursos de integración.



**OBJETIVO 1.-** Lograr un posicionamiento del 25% dentro del mercado de la Construcción Nacional.

- Desarrollar nuevos servicios.
- Publicitar nuestros servicios.

**OBJETIVO 2.-** Generar alianzas estratégicas con empresas afines, que nos permita fortalecer la cartera de clientes.

- Conocer la competencia
- Seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora.
- Ampliar la participación en el mercado.

**OBJETIVO 3.-** Determinar un manual de funciones de los empleados para que de esta manera conozcan sus funciones.

- Optimizar el trabajo.
- Hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa.

**OBJETIVO 4.-** Mejorar el desempeño administrativo y económico de la constructora.

- Implementar un plan estratégico de mediano plazo
- Trabajar con materia prima de calidad.
- Estructurar un manual de procedimientos administrativos.

**OBJETIVO 5.-** Innovar constantemente los servicios que la empresa oferta, para incrementar v la satisfacción de los clientes.

- Establecer nuevas políticas internas.
- Desarrollar nuevos servicios.
- Realizar campañas de publicidad

**OBJETIVO 6.-** Establecer un plan de capacitación del personal de la empresa con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.

- Aprovechar la mano de obra.
- Analizar las sugerencias planteadas por los empleados
- Implementar el compañerismo diseñando cursos de integración

**OBJETIVO 7.-** Implementar un manual administrativo, para mejora la administración de la empresa y de los empleados.

- Estructurar un manual de procedimientos administrativos.
- Analizar las sugerencias planteadas por los empleados

**OBJETIVO 8.-** Mejorar la Maquinaria de la empresa para ser competitivos dentro del mercado de la Construcción.

- Renovar equipos obsoletos.
- Conocer a la competencia

### **7.1.3 Desarrollo del Plan Operativo**

El plan operativo es un documento donde se plasma los objetivos, por lo general un plan operativo tiene una duración de un año.

**Tabla N° 24: Plan Operativo 1**

<b>OBJETIVO:</b> Lograr un posicionamiento del 25% dentro del mercado de la Construcción Nacional.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Desarrollar nuevos servicios.	Investigación de mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el mercado en los que se desea entrar.</li> <li>2. Analizar del mercado a través de encuestas, para conocer las preferencias de los clientes.</li> <li>3. Determinar el servicio que se va a ofrecer.</li> <li>4. Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los nuevos servicios.</li> </ol>	Departamento de Administración	2 meses	3.000,00
Publicitar nuestros servicios	Publicidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detallar todos los servicios que la empresa brinda a los clientes.</li> <li>2. Dar a conocer los servicios de la empresa a través de publicaciones en la página web de la empresa.</li> <li>3. Elaborar vallas publicitarias, para que conozcan de los servicios que ofrece la empresa.</li> </ol>	Departamento de Marketing	3 meses	4.000,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 25: Plan Operativo 2**

<b>OBJETIVO:</b> Generar alianzas estratégicas con empresas afines, que nos permita fortalecer la cartera de clientes.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Conocer la Competencia	Plan de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una lista de las Constructoras del país.</li> <li>2. Resumir las empresas con similar capacidad económica, tecnológica (Maquinaria e Infraestructura), de recurso Humano y Capital Social que la Constructora Becerra Cuesta.</li> </ol>	Departamento de Administración	1 mes	1.000,00
Seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora.	Plan de proyectos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar las ofertas.</li> <li>2. Conocer a la competencia.</li> <li>3. Realizar un análisis Costo / Beneficio de la alianza con empresas afines o proveedores</li> </ol>	Departamento de Administración	2 meses	1.000,00
Ampliar la participación en el mercado	Estrategias de marketing	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis de los mercados en los que la empresa compite</li> <li>2. Analizar las preferencias de los Clientes</li> <li>3. Diseñar un plan de marketing</li> <li>4. Desarrollar un servicio innovador ofreciendo un mejor rendimiento, menores costos y entrega (velocidad y fiabilidad) de calidad.</li> <li>5. Mejorar los servicios ya existentes.</li> </ol>	Departamento de Administración	5 meses	3.000,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 26: Plan Operativo 3**

<b>OBJETIVO:</b> Determinar un manual de funciones de los empleados para que de esta manera conozcan sus funciones.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Optimizar el trabajo.	Desarrollar un manual de funciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un manual de funciones, para el buen desempeño de los empleados.</li> <li>2. Entregar el documento a cada empleado para que conozca las funciones que debe cumplir en la empresa.</li> <li>3. Supervisar si los empleados están aplicando adecuadamente el manual de funciones.</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	1.000,00
Hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa.	Reestructuración de la misión, visión, principios y valores de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir correctamente la misión, visión, principios y valores de la empresa.</li> <li>2. Realizar revistas donde contenga la información de la empresa.</li> <li>3. Entregar a cada empleado la revista para que pueda conocer los aspectos relevantes de la empresa.</li> <li>4. Colocar carteles en partes estratégicas de la empresa la misión, visión, principios y valores de la Constructora</li> </ol>	Departamento de Administración	4 meses	1.000,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 27: Plan Operativo 4**

<b>OBJETIVO:</b> Mejorar el desempeño administrativo y económico de la constructora					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Implementar un plan estratégico de mediano plazo	Plan estratégico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Evaluar el entorno para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas</li> <li>2. Formular las estrategias de cuestión.</li> <li>3. Revisar y adoptar el plan estratégico.</li> <li>4. Desarrollar un proceso de implementación efectivo, para dar a conocer a los empleados dicho plan.</li> <li>5. Revisar y evaluar las estrategias constantemente y el proceso de aplicación del planeamiento estratégico</li> </ol>	Departamento de Administración	2 meses	3.000,00
Trabajar con materia prima de calidad.	Seleccionar a los mejores proveedores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar a los proveedores.</li> <li>2. Revisar las características de la materia prima.</li> <li>3. Realizar convenios con los mejores proveedores.</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	1.000,00
Estructurar un manual de procedimientos administrativos.	Manual Administrativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se deberá planificar el Trabajo, asignando a un grupo de trabajo la elaboración del manual</li> <li>2. Búsqueda y Análisis de la información detallando las actividades que se realizan en un área determinada e información general de la compañía.</li> <li>3. Elaboración del Manual de Administrativo</li> <li>4. Desarrollar un proceso de difusión, para dar a conocer a los empleados dicho manual.</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	1.000,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 28: Plan Operativo 5**

<b>OBJETIVO:</b> Innovar constantemente los servicios que la empresa oferta, para incrementar v la satisfacción de los clientes.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Establecer nuevas políticas internas.	Reestructurar las políticas internas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Determinar las falencias que existe en la empresa.</li> <li>2. Rediseñar nuevas políticas internas que ayude al desarrollo de la empresa.</li> <li>3. Aplicar las políticas rediseñadas.</li> </ol>	Departamento de Administración	2 meses	1.000,00
Desarrollar nuevos servicios.	Investigación de mercado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el mercado en los que se desea entrar.</li> <li>2. Analizar del mercado a través de encuestas, para conocer las preferencias de los clientes.</li> <li>3. Determinar el servicio que se va a ofrecer.</li> <li>4. Realizar campañas publicitarias para dar a conocer los nuevos servicios.</li> </ol>	Departamento de Administración	2 meses	0
Realizar campañas de publicidad	Plan publicitario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar mayor publicidad mediante la televisión.</li> <li>2. Elaborar vallas publicitarias, para que conozcan de los servicios que ofrece la empresa.</li> <li>3. Publicar de nuestros servicios mediante la radio.</li> </ol>	Departamento de Administración	4 meses	5.000,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Tabla N° 29: Plan Operativo 6**

<b>OBJETIVO:</b> Establecer un plan de capacitación del personal de la empresa con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Aprovechar la mano de obra.	Capacitaciones constantes.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elegir el personal adecuado para que realice las capacitaciones al personal de la empresa.</li> <li>2. Realizar un cronograma para capacitar a los empleados de la empresa.</li> <li>3. Evaluar al personal para conocer el nivel de capacitación.</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	6.000,00
Analizar las sugerencias planteadas por los empleados	Focus Group	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar nuevas políticas empresariales para que los empleados puedan ser escuchados.</li> <li>2. Realizar quimestralmente focus group con los empleados para que expongan sus ideas para el crecimiento de la organización</li> <li>3. Implementar encuestas anónimas de satisfacción de los empleados</li> <li>4. Generar políticas de puerta abierta de los jefes a los empleados para aceptar sus sugerencias</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	1.000,00
Implementar el compañerismo diseñando cursos de integración	Talleres dinámicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familiarizar a los empleados a través de talleres dinámicos.</li> <li>2. Realizar anualmente paseos de integración con los empleados.</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	3.000,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 30: Plan Operativo 7**

<b>OBJETIVO:</b> Implementar un manual administrativo, para mejora la administración de la empresa y de los empleados.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Estructurar un manual de procedimientos administrativos.	Manual administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se deberá planificar el Trabajo, asignando a un grupo de trabajo la elaboración del manual</li> <li>2. Búsqueda y Análisis de la información detallando las actividades que se realizan en un área determinada e información general de la compañía.</li> <li>3. Elaboración del Manual de Administrativo</li> <li>4. Desarrollar un proceso de difusión, para dar a conocer a los empleados dicho manual.</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	0,00
Analizar las sugerencias planteadas por los empleados	Focus Group	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar nuevas políticas empresariales para que los empleados puedan ser escuchados.</li> <li>2. Realizar quimestralmente focus group con los empleados para que expongan sus ideas para el crecimiento de la organización</li> <li>3. Implementar encuestas anónimas de satisfacción de los empleados</li> <li>4. Generar políticas de puerta abierta de los jefes a los empleados para aceptar sus sugerencias</li> </ol>	Departamento de Administración	3 meses	0,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 31: Plan Operativo 8**

<b>OBJETIVO:</b> Mejorar la Maquinaria de la empresa para ser competitivos dentro del mercado de la Construcción.					
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>PROYECTO / INICIATIVA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Renovar equipos obsoletos.	Plan de inversiones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un estudio de inversiones de la empresa.</li> <li>2. Analizar las características de cada maquinaria.</li> <li>3. Vender la maquinaria obsoleta</li> <li>4. Financiar mediante un crédito los equipos y / o maquinaria obsoleta.</li> </ol>	Departamento de Administración	5 meses	2.000,00
Conocer la competencia	Plan de Proyectos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar una lista de las Constructoras del país.</li> <li>2. Resumir las empresas con similar capacidad económica, tecnológica (Maquinaria e Infraestructura), de recurso Humano y Capital Social que la Constructora Becerra Cuesta.</li> </ol>	Departamento de Administración	2 meses	0,00

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez

#### **7.1.4 Costo del Plan Operativo**

La implementación del plan operativo tiene un costo de \$ 37.000,00 Dólares, detallados de la siguiente manera:

**Tabla N° 32: Presupuesto**

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COSTO
Lograr un posicionamiento del 25% dentro del mercado de la Construcción Nacional.	Desarrollar nuevos servicios.	\$ 3,000.00
	Publicitar nuestros servicios.	\$ 4,000.00
Generar alianzas estratégicas con empresas afines, que nos permita fortalecer la cartera de clientes.	Conocer la competencia	\$ 1,000.00
	Seleccionar las empresas y/o proveedores que complementen las necesidades financieras, tecnológicas y de recurso humano que requiere la Constructora.	\$ 1,000.00
	Ampliar la participación en el mercado.	\$ 3,000.00
	Optimizar el trabajo.	\$ 1,000.00
Determinar un manual de funciones de los empleados para que de esta manera conozcan sus funciones.	Hacer conocer a todos los empleados la misión, visión, principios y valores de la empresa	\$ 1,000.00
	Implementar un plan estratégico de mediano plazo	\$ 3,000.00
Mejorar el desempeño administrativo y económico de la Constructora.	Trabajar con materia prima de calidad.	\$ 1,000.00
	Estructurar un manual de procedimientos administrativos.	\$ 1,000.00
Innovar constantemente los servicios que la empresa oferta, para incrementar v la satisfacción de los clientes.	Establecer nuevas políticas internas.	\$ 1,000.00
	Desarrollar nuevos servicios.	\$ -
	Realizar campañas de publicidad	\$ 5,000.00
Establecer un plan de capacitación del personal de la empresa con el fin de brindar el mejor servicio a los clientes.	Aprovechar la mano de obra.	\$ 6,000.00
	Analizar las sugerencias planteadas por los empleados	\$ 1,000.00
	Implementar el compañerismo diseñando cursos de integración	\$ 3,000.00
Implementar un manual administrativo, para mejora la administración de la empresa y de los empleados.	Estructurar un manual de procedimientos administrativos.	\$ -
	Analizar las sugerencias planteadas por los empleados	\$ -
Mejorar la Maquinaria de la empresa para ser competitivos dentro del mercado de la Construcción.	Renovar equipos obsoletos.	\$ 2,000.00
	Conocer a la competencia	\$ -
<b>COSTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO</b>		<b>\$ 37,000.00</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

### **7.1.5 Proyecciones Sin Plan Estratégico**

Para analizar la evolución que tiene la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda, sin la aplicación de un plan Estratégico nos basaremos en los estados financieros generando proyecciones para un periodo de 5 años.

#### **7.1.5.1 Flujo de fondos sin plan estratégico**

El Flujo de fondos es un monto de dinero que presenta los costos e ingresos registrados período por período. Por lo tanto, el flujo de fondos puede considerarse como una síntesis de todos los estudios realizados como parte de la etapa de pre-inversión o como parte de la etapa de ejecución.

Al momento de generar el flujo de fondos sin plan estratégico se realizará proyecciones, tanto de ingresos como de costos y gastos, para lo cual se utilizará un incremento anual del 10% en los ingresos, que es el porcentaje promedio de crecimiento económico que ha tenido el sector de la Construcción en los últimos años, con excepción de las Obras (Consortio Patria, Guayaquil y Latacunga – La Mana) que se registró valores reales para los años de análisis. Para la proyección de Costos y Gastos se utilizará el índice de inflación anual de Diciembre 2014 que es de 3.67%.

**Tabla N° 33: Flujo de Fondos Sin Plan Estratégico**

<b>CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA</b>						
<b>FLUJO DE FONDOS SIN PLAN ESTRATÉGICO</b>						
<b>INGRESOS</b>	<b>2013</b>	<b>PROYECCIÓN</b>				
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$ 34,198,497.12</b>	<b>\$ 31,044,200.51</b>	<b>\$ 32,722,086.34</b>	<b>\$ 24,032,730.34</b>	<b>\$ 23,023,803.37</b>	<b>\$ 25,324,043.71</b>
INGRESOS POR VENTAS	\$ 34,198,497.12	\$ 31,044,200.51	\$ 32,722,086.34	\$ 24,032,730.34	\$ 23,023,803.37	\$ 25,324,043.71
SERVICIOS	<b>\$ 34,198,497.12</b>	<b>\$ 31,044,200.51</b>	<b>\$ 32,722,086.34</b>	<b>\$ 24,032,730.34</b>	<b>\$ 23,023,803.37</b>	<b>\$ 25,324,043.71</b>
Transporte	\$ 186,399.08	\$ 277,954.90	\$ 305,750.39	\$ 336,325.43	\$ 369,957.97	\$ 406,953.77
Obra Latacunga La Mana	\$ 25,776,465.49	\$ 4,429,658.38	\$ 3,446,090.00	\$ 3,116,000.00	\$ 15,400.00	\$ 14,800.00
Trabajos Consorcio Patria	\$ 7,430,145.06	\$ 9,327,988.13	\$ 10,260,786.94	\$ -	\$ -	\$ -
Obra Guayaquil	\$ 805,487.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Proyectos	\$ -	\$ 17,008,599.10	\$ 18,709,459.01	\$ 20,580,404.91	\$ 22,638,445.40	\$ 24,902,289.94
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 908,800.83</b>	<b>\$ 999,680.91</b>	<b>\$ 1,099,649.00</b>	<b>\$ 1,209,613.90</b>	<b>\$ 1,330,575.30</b>	<b>\$ 1,463,632.82</b>
INGRESOS FINANCIEROS	<b>\$ 908,800.83</b>	<b>\$ 999,680.91</b>	<b>\$ 1,099,649.00</b>	<b>\$ 1,209,613.90</b>	<b>\$ 1,330,575.30</b>	<b>\$ 1,463,632.82</b>
Utilidad En Vta De Activos Fijos	\$ 3,741.24	\$ 4,115.36	\$ 4,526.90	\$ 4,979.59	\$ 5,477.55	\$ 6,025.30
Ingresos Bancarios	\$ 5,664.56	\$ 6,231.02	\$ 6,854.12	\$ 7,539.53	\$ 8,293.48	\$ 9,122.83
Otros Ingresos	\$ 421,123.49	\$ 463,235.84	\$ 509,559.42	\$ 560,515.37	\$ 616,566.90	\$ 678,223.59
Ingresos Por Reembolso	\$ 420,459.38	\$ 462,505.32	\$ 508,755.85	\$ 559,631.43	\$ 615,594.58	\$ 677,154.04
Ingresos por Reclamo seguros	\$ 49,002.39	\$ 53,902.63	\$ 59,292.89	\$ 65,222.18	\$ 71,744.40	\$ 78,918.84
Ingresos x Intereses Ganados Bonos Estad	\$ 8,809.77	\$ 9,690.75	\$ 10,659.82	\$ 11,725.80	\$ 12,898.38	\$ 14,188.22
<b>COSTOS</b>						
<b>COSTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>\$ 12,292,977.46</b>	<b>\$ 12,744,129.73</b>	<b>\$ 13,211,839.29</b>	<b>\$ 13,696,713.80</b>	<b>\$ 14,199,383.19</b>	<b>\$ 14,720,500.56</b>
COSTOS DIRECTOS DE CONSTRUCCION	<b>\$ 11,788,363.49</b>	<b>\$ 12,220,996.43</b>	<b>\$ 12,669,507.00</b>	<b>\$ 13,134,477.91</b>	<b>\$ 13,616,513.25</b>	<b>\$ 14,116,239.28</b>

5

INGRESOS	2013	PROYECCIÓN				
		2014	2015	2016	2017	2018
Materiales Directos de Construcción	\$ 8,136,109.85	\$ 8,434,705.08	\$ 8,744,258.76	\$ 9,065,173.05	\$ 9,397,864.91	\$ 9,742,766.55
Mano De Obra Directa	\$ 3,289,114.84	\$ 3,409,825.35	\$ 3,534,965.95	\$ 3,664,699.20	\$ 3,799,193.66	\$ 3,938,624.06
Otros Costos Directos M.O.D	\$ 363,138.80	\$ 376,465.99	\$ 390,282.30	\$ 404,605.66	\$ 419,454.68	\$ 434,848.67
<b>COSTOS INDIRECTOS DE CONSTRUCCION</b>	<b>\$ 504,613.97</b>	<b>\$ 523,133.30</b>	<b>\$ 542,332.29</b>	<b>\$ 562,235.89</b>	<b>\$ 582,869.95</b>	<b>\$ 604,261.27</b>
Mano De Obra Indirecta	\$ 374,230.77	\$ 387,965.04	\$ 402,203.36	\$ 416,964.22	\$ 432,266.81	\$ 448,131.00
Otros Costos M.O.I	\$ 130,383.20	\$ 135,168.26	\$ 140,128.94	\$ 145,271.67	\$ 150,603.14	\$ 156,130.28
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 2,314,168.77</b>	<b>\$ 2,399,098.76</b>	<b>\$ 2,487,145.69</b>	<b>\$ 2,578,423.94</b>	<b>\$ 2,673,052.09</b>	<b>\$ 2,771,153.11</b>
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 314,565.95	\$ 326,110.52	\$ 338,078.78	\$ 350,486.27	\$ 363,349.11	\$ 376,684.03
GASTOS GENERALES	\$ 750,345.11	\$ 777,882.78	\$ 806,431.07	\$ 836,027.09	\$ 866,709.29	\$ 898,517.52
MANTENIMIENTOS	\$ 34,235.56	\$ 35,492.01	\$ 36,794.56	\$ 38,144.92	\$ 39,544.84	\$ 40,996.14
IMPUESTOS	\$ 406,264.09	\$ 421,173.98	\$ 436,631.07	\$ 452,655.43	\$ 469,267.88	\$ 486,490.01
GASTOS POR SERVICIOS	\$ 808,758.06	\$ 838,439.48	\$ 869,210.21	\$ 901,110.22	\$ 934,180.97	\$ 968,465.41
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1,035,775.62</b>	<b>\$ 1,073,788.59</b>	<b>\$ 1,113,196.63</b>	<b>\$ 1,154,050.94</b>	<b>\$ 1,196,404.61</b>	<b>\$ 1,240,312.66</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 207,888.71	\$ 215,518.23	\$ 223,427.74	\$ 231,627.54	\$ 240,128.27	\$ 248,940.98
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 827,886.91	\$ 858,270.36	\$ 889,768.88	\$ 922,423.40	\$ 956,276.34	\$ 991,371.68
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 19,464,376.10</b>	<b>\$ 15,826,864.34</b>	<b>\$ 17,009,553.74</b>	<b>\$ 7,813,155.57</b>	<b>\$ 6,285,538.77</b>	<b>\$ 8,055,710.21</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ (2,919,656.42)	\$ (2,374,029.65)	\$ (2,551,433.06)	\$ (1,171,973.34)	\$ (942,830.82)	\$ (1,208,356.53)
(-) IMPUESTO A LA RENTA	\$ (3,639,838.33)	\$ (2,959,623.63)	\$ (3,180,786.55)	\$ (1,461,060.09)	\$ (1,175,395.75)	\$ (1,506,417.81)
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ 12,904,881.35</b>	<b>\$ 10,493,211.06</b>	<b>\$ 11,277,334.13</b>	<b>\$ 5,180,122.14</b>	<b>\$ 4,167,312.21</b>	<b>\$ 5,340,935.87</b>

**Fuente:** Investigación realizada  
**Elaborado por:** Andrea Sánchez



### 7.1.6 Proyecciones Con Plan Estratégico

El **plan estratégico** de la constructora traza un mapa de la organización donde nos aclara lo que pretendemos conseguir convirtiendo los proyectos en acciones para alcanzar nuestra visión.

Para conocer si la aplicación del plan estratégico generará mejores rendimientos se realizará una proyección tanto de los ingresos como de los costos y gastos de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda., utilizando los informes financieros presentados.

#### 7.1.6.1 Flujo de fondos con plan estratégico

Dentro del Flujo de fondos con plan estratégico se realizará proyecciones de los ingresos en un porcentaje mayor a crecimiento económico promedio del sector de la Construcción, con excepción de las Obras (Consorcio Patria, Guayaquil y Latacunga – La Mana) que se registró valores reales para los años de análisis.

El crecimiento se lo realizará de la siguiente manera:

AÑO	% DE INCREMENTO
2014	11%
2015	12%
2016	13%
2017	14%
2018	15%

Para la proyección de Costos y Gastos se utilizará el índice de inflación anual de Diciembre 2014 que es de 3.67%, el mismo que se utilizo para la proyección de del Flujo de Fondos sin plan estratégico.

**Tabla N° 34: Flujo de Fondos Con Plan Estratégico**

<b>CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA</b>						
<b>FLUJO DE FONDOS CON PLAN ESTRATÉGICO</b>						
<b>INGRESOS</b>	<b>2013</b>	<b>PROYECCIÓN</b>				
		<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$ 34,198,497.12</b>	<b>\$ 31,044,200.51</b>	<b>\$ 33,062,258.33</b>	<b>\$ 24,978,408.45</b>	<b>\$ 24,925,092.62</b>	<b>\$ 28,642,448.61</b>
INGRESOS POR VENTAS	\$ 34,198,497.12	\$ 31,044,200.51	\$ 33,062,258.33	\$ 24,978,408.45	\$ 24,925,092.62	\$ 28,642,448.61
<b>SERVICIOS</b>	<b>\$ 34,198,497.12</b>	<b>\$ 31,044,200.51</b>	<b>\$ 33,062,258.33</b>	<b>\$ 24,978,408.45</b>	<b>\$ 24,925,092.62</b>	<b>\$ 28,642,448.61</b>
Transporte	\$ 186,399.08	\$ 277,954.90	\$ 305,750.39	\$ 336,325.43	\$ 369,957.97	\$ 406,953.77
Obra Latacunga La Mana	\$ 25,776,465.49	\$ 4,429,658.38	\$ 3,446,090.00	\$ 3,116,000.00	\$ 15,400.00	\$ 14,800.00
Trabajos Consorcio Patria	\$ 7,430,145.06	\$ 9,327,988.13	\$ 10,260,786.94	\$ -	\$ -	\$ -
Obra Guayaquil	\$ 805,487.49	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Proyectos	\$ -	\$ 17,008,599.10	\$ 19,049,630.99	\$ 21,526,083.02	\$ 24,539,734.64	\$ 28,220,694.84
<b>NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 908,800.83</b>	<b>\$ 1,008,768.92</b>	<b>\$ 1,129,821.19</b>	<b>\$ 1,276,697.95</b>	<b>\$ 1,455,435.66</b>	<b>\$ 1,673,751.01</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 908,800.83</b>	<b>\$ 1,008,768.92</b>	<b>\$ 1,129,821.19</b>	<b>\$ 1,276,697.95</b>	<b>\$ 1,455,435.66</b>	<b>\$ 1,673,751.01</b>
Utilidad En Vta De Activos Fijos	\$ 3,741.24	\$ 4,152.78	\$ 4,651.11	\$ 5,255.75	\$ 5,991.56	\$ 6,890.29
Ingresos Bancarios	\$ 5,664.56	\$ 6,287.66	\$ 7,042.18	\$ 7,957.66	\$ 9,071.74	\$ 10,432.50
Otros Ingresos	\$ 421,123.49	\$ 467,447.07	\$ 523,540.72	\$ 591,601.02	\$ 674,425.16	\$ 775,588.93
Ingresos Por Reembolso	\$ 420,459.38	\$ 466,709.91	\$ 522,715.10	\$ 590,668.06	\$ 673,361.59	\$ 774,365.83
Ingresos por Reclamo seguros	\$ 49,002.39	\$ 54,392.65	\$ 60,919.77	\$ 68,839.34	\$ 78,476.85	\$ 90,248.38
Ingresos x Intereses Ganados Bonos Estad	\$ 8,809.77	\$ 9,778.84	\$ 10,952.31	\$ 12,376.11	\$ 14,108.76	\$ 16,225.07
<b>COSTOS</b>						
<b>COSTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>\$ 12,292,977.46</b>	<b>\$ 12,744,129.73</b>	<b>\$ 13,211,839.29</b>	<b>\$ 13,696,713.80</b>	<b>\$ 14,199,383.19</b>	<b>\$ 14,720,500.56</b>
<b>COSTOS DIRECTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>\$ 11,788,363.49</b>	<b>\$ 12,220,996.43</b>	<b>\$ 12,669,507.00</b>	<b>\$ 13,134,477.91</b>	<b>\$ 13,616,513.25</b>	<b>\$ 14,116,239.28</b>
Materiales Directos de Construcción	\$ 8,136,109.85	\$ 8,434,705.08	\$ 8,744,258.76	\$ 9,065,173.05	\$ 9,397,864.91	\$ 9,742,766.55
Mano De Obra Directa	\$ 3,289,114.84	\$ 3,409,825.35	\$ 3,534,965.95	\$ 3,664,699.20	\$ 3,799,193.66	\$ 3,938,624.06
Otros Costos Directos M.O.D	\$ 363,138.80	\$ 376,465.99	\$ 390,282.30	\$ 404,605.66	\$ 419,454.68	\$ 434,848.67
<b>COSTOS INDIRECTOS DE CONSTRUCCIÓN</b>	<b>\$ 504,613.97</b>	<b>\$ 523,133.30</b>	<b>\$ 542,332.29</b>	<b>\$ 562,235.89</b>	<b>\$ 582,869.95</b>	<b>\$ 604,261.27</b>
Mano De Obra Indirecta	\$ 374,230.77	\$ 387,965.04	\$ 402,203.36	\$ 416,964.22	\$ 432,266.81	\$ 448,131.00
Otros Costos M.O.I	\$ 130,383.20	\$ 135,168.26	\$ 140,128.94	\$ 145,271.67	\$ 150,603.14	\$ 156,130.28

INGRESOS	2013	PROYECCIÓN				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>GASTOS</b>						
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$ 2,314,168.77</b>	<b>\$ 2,399,098.76</b>	<b>\$ 2,487,145.69</b>	<b>\$ 2,578,423.94</b>	<b>\$ 2,673,052.09</b>	<b>\$ 2,771,153.11</b>
PERSONAL ADMINISTRATIVO	\$ 314,565.95	\$ 326,110.52	\$ 338,078.78	\$ 350,486.27	\$ 363,349.11	\$ 376,684.03
GASTOS GENERALES	\$ 750,345.11	\$ 777,882.78	\$ 806,431.07	\$ 836,027.09	\$ 866,709.29	\$ 898,517.52
MANTENIMIENTOS	\$ 34,235.56	\$ 35,492.01	\$ 36,794.56	\$ 38,144.92	\$ 39,544.84	\$ 40,996.14
IMPUESTOS	\$ 406,264.09	\$ 421,173.98	\$ 436,631.07	\$ 452,655.43	\$ 469,267.88	\$ 486,490.01
GASTOS POR SERVICIOS	\$ 808,758.06	\$ 838,439.48	\$ 869,210.21	\$ 901,110.22	\$ 934,180.97	\$ 968,465.41
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1,035,775.62</b>	<b>\$ 1,073,788.59</b>	<b>\$ 1,113,196.63</b>	<b>\$ 1,154,050.94</b>	<b>\$ 1,196,404.61</b>	<b>\$ 1,240,312.66</b>
GASTOS FINANCIEROS	\$ 207,888.71	\$ 215,518.23	\$ 223,427.74	\$ 231,627.54	\$ 240,128.27	\$ 248,940.98
GASTOS NO DEDUCIBLES	\$ 827,886.91	\$ 858,270.36	\$ 889,768.88	\$ 922,423.40	\$ 956,276.34	\$ 991,371.68
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 19,464,376.10</b>	<b>\$ 15,835,952.35</b>	<b>\$ 17,379,897.91</b>	<b>\$ 8,825,917.72</b>	<b>\$ 8,311,688.38</b>	<b>\$ 11,584,233.30</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ (2,919,656.42)	\$ (2,375,392.85)	\$ (2,606,984.69)	\$ (1,323,887.66)	\$ (1,246,753.26)	\$ (1,737,634.99)
(-) IMPUESTO A LA RENTA	\$ (3,639,838.33)	\$ (2,961,323.09)	\$ (3,250,040.91)	\$ (1,650,446.61)	\$ (1,554,285.73)	\$ (2,166,251.63)
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 12,904,881.35</b>	<b>\$ 10,499,236.41</b>	<b>\$ 11,522,872.31</b>	<b>\$ 5,851,583.45</b>	<b>\$ 5,510,649.39</b>	<b>\$ 7,680,346.67</b>
DEPRECIACIONES	\$ 1,698,365.13	\$ 1,698,365.13	\$ 1,698,365.13	\$ 1,698,365.13	\$ 1,698,365.13	\$ 1,698,365.13
AMORTIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO		\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00	\$ 7,400.00
INTERÉS DEUDA	\$ 43,646.43	\$ 43,646.43	\$ 43,646.43	\$ 43,646.43	\$ 43,646.43	\$ 43,646.43
<b>FLUJO DE FONDOS NETO</b>	<b>\$ 14,646,892.91</b>	<b>\$ 12,248,647.97</b>	<b>\$ 13,272,283.87</b>	<b>\$ 7,600,995.01</b>	<b>\$ 7,260,060.95</b>	<b>\$ 9,429,758.23</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

### 7.1.7 Flujos de Fondos Comparativos

Una vez generado las proyecciones de los Flujos sin plan estratégico y con plan estratégico, se procederá a realizar el Flujo de Fondos Comparativos donde se podrá conocer los rendimientos obtenidos en cada uno de ellos, para así demostrar si existe o no mayores beneficios a la empresa con la aplicación el plan.

**Tabla N° 35: Flujo de Fondos Comparativos**

<b>CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA</b>			
<b>FLUJOS COMPARATIVOS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>SIN PLAN ESTRATÉGICO</b>	<b>CON PLAN ESTRATEGICO</b>	<b>INCREMENTO (+) / DECREMENTO (-)</b>
<b>Inversión</b>	\$ (28,088,014.45)	\$ (28,125,014.45)	\$ (37,000.00)
<b>2014</b>	\$ 10,493,211.06	\$ 12,248,647.97	\$ 1,755,436.91
<b>2015</b>	\$ 11,277,334.13	\$ 13,272,283.87	\$ 1,994,949.74
<b>2016</b>	\$ 5,180,122.14	\$ 7,600,995.01	\$ 2,420,872.87
<b>2017</b>	\$ 4,167,312.21	\$ 7,260,060.95	\$ 3,092,748.75
<b>2018</b>	\$ 5,340,935.87	\$ 9,429,758.23	\$ 4,088,822.36
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8,370,900.96</b>	<b>\$ 21,686,731.59</b>	<b>\$ 13,315,830.63</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

Con la implementación de un Plan Estratégico podemos observar que se obtendrá un mayor resultado económico que sin su aplicación, por lo que es factible y conveniente la aplicación de plan dentro de la empresa.

## 8 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera determinar hasta donde todos los costos pueden ser cubiertos oportunamente, de tal manera que contribuya a diseñar el plan de financiamiento, además mide la rentabilidad de la Inversión y genera la información necesaria para hacer una comparación del proyecto con otras alternativas o con otras oportunidades de inversión.

Por medio de la evaluación financiera se podrá analizar y comparar los beneficios obtenidos de la inversión en el Plan Estratégico con la decisión de invertir. Este análisis partirá de la determinación de una tasa de descuento y varios criterios de evaluación que ayudarán a demostrar la factibilidad de la inversión en el proyecto, en este caso la aplicación del Plan Estratégico.

### 8.1 TASA DE DESCUENTO O TMAR (TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO)

La tasa de Descuento es una medida financiera utilizada para descontar los flujos futuros de efectivo mediante la técnica del valor presente neto.

TMAR
TASA PASIVA + RIESGO PAÍS + INFLACIÓN

**Tabla N° 36: Tasa de Descuento**

TASA DE DESCUENTO (TMAR)	
TASA ACTIVA	14,83%
RIESGO PAÍS	4%
INFLACIÓN	3,67%
	<b>22,50%</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

Para el año 2014, la tasa de descuento es de 22,50% lo que indica que el proyecto deberá generar mínimo un rendimiento de dicho porcentaje.

## 8.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto es una cifra que resulta de comparar los ingresos y egresos netos que puede generar un proyecto a dólares de hoy, es decir en el periodo cero y mide el comportamiento financiero de un proyecto a través del tiempo. (FLÓREZ, 2011)

El VAN se lo calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

**Gráfico N° 21: Valor Actual Neto**

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

Donde:

VA= Valor Actual Neto.

A = Desembolso inicial requerido para la inversión.

K = Tipo de actualización o de descuento aplicable a la inversión.

$Q_1, Q_2, \dots, Q_n$  = Flujo de caja de cada período.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 37: Valor Actual Neto Sin Plan Estratégico**

CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA VALOR ACTUAL NETO SIN PLAN ESTRATEGICO		
AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETOS	FLUJOS ACTUALIZADOS 22,50%
0	(\$ 28,088,014.45)	(\$ 28,088,014.45)
1	\$ 10,493,211.06	\$ 8,565,886.58
2	\$ 11,277,334.13	\$ 7,515,091.46
3	\$ 5,180,122.14	\$ 2,817,939.95
4	\$ 4,167,312.21	\$ 1,850,596.27
5	\$ 5,340,935.87	\$ 1,936,140.72
	<b>VAN</b>	<b>(\$ 5,402,359.46)</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

**Tabla N° 38: Valor Actual Neto Con Plan Estratégico**

CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA VALOR ACTUAL NETO CON PLAN ESTRATEGICO		
AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETOS	FLUJOS ACTUALIZADOS 22,50%
0	(\$ 28,125,014.45)	(\$ 28,125,014.45)
1	\$ 12,248,647.97	\$ 9,998,896.30
2	\$ 13,272,283.87	\$ 8,844,504.04
3	\$ 7,600,995.01	\$ 4,134,873.06
4	\$ 7,260,060.95	\$ 3,224,006.53
5	\$ 9,429,758.23	\$ 3,418,378.24
	<b>VAN</b>	<b>\$ 1,495,643.71</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez



**Tabla N° 39: Valor Actual Neto Comparativo**

<b>CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA</b> <b>VALOR ACTUAL NETO COMPARATIVO</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS ACTUALIZADOS SIN PLAN</b>	<b>FLUJOS ACTUALIZADOS CON PLAN</b>	<b>FLUJOS ACTUALIZADOS 22,50%</b>
0	(\$ 28,088,014.45)	(\$ 28,125,014.45)	(\$ 37,000.00)
1	\$ 8,565,886.58	\$ 9,998,896.30	\$ 1,433,009.72
2	\$ 7,515,091.46	\$ 8,844,504.04	\$ 1,329,412.57
3	\$ 2,817,939.95	\$ 4,134,873.06	\$ 1,316,933.11
4	\$ 1,850,596.27	\$ 3,224,006.53	\$ 1,373,410.25
5	\$ 1,936,140.72	\$ 3,418,378.24	\$ 1,482,237.51
	<b>(\$ 5,402,359.46)</b>	<b>\$ 1,495,643.71</b>	<b>\$ 6,898,003.17</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

Como se observa en la Tabla No. 40 el rendimiento que obtendrá la constructora en un periodo de 5 años con la aplicación del plan, es de \$ 6,898.003.17

### 8.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

La tasa interna de retorno de un proyecto es, en forma muy sencilla, el punto donde el valor presente neto de una empresa es 0 debido a la tasa de descuento aplicada. Esta tasa de descuento aplicada es la tasa interna de retorno. (GONZÁLEZ, 2009)

Para la aplicación del Plan Estratégico la TIR es la siguiente:

**Gráfico N° 22: Tasa Interna de Retorno**

$$TIR = \sum_{t=1}^n [FC_t / (1+i)^t] - I_0 = 0$$

Donde:

$I_0$  = inversión inicial

FC = flujo de caja del proyecto (ingresos menos egresos)

$i$  = tasa de descuento o costo de oportunidad del capital

$t$  = tiempo

$n$  = vida útil del proyecto.

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

Tasa Interna de Retorno es: **4758%**

**Tabla N° 40: Tasa Interna de Retorno Sin Plan Estratégico**

CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA			
TIR			
AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETOS	FLUJOS ACTUALIZADOS 22,50%	FLUJOS ACTUALIZADOS 11%
0	(\$ 28,088,014.45)	(\$ 28,088,014.45)	(\$ 28,088,014.45)
1	\$ 10,493,211.06	\$ 8,565,886.58	\$ 9,453,343.30
2	\$ 11,277,334.13	\$ 7,515,091.46	\$ 9,152,937.37
3	\$ 5,180,122.14	\$ 2,817,939.95	\$ 3,787,660.67
4	\$ 4,167,312.21	\$ 1,850,596.27	\$ 2,745,137.63
5	\$ 5,340,935.87	\$ 1,936,140.72	\$ 3,169,585.49
		<b>(\$ 5,402,359.46)</b>	<b>\$ 220,649.99</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**Tabla N° 41: Tasa Interna de Retorno Con Plan Estratégico**

CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA			
TIR			
AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETOS	FLUJOS ACTUALIZADOS 22,50%	FLUJOS ACTUALIZADOS 25%
0	(\$ 28,125,014.45)	(\$ 28,125,014.45)	(\$ 28,125,014.45)
1	\$ 12,248,647.97	\$ 9,998,896.30	\$ 9,798,918.37
2	\$ 13,272,283.87	\$ 8,844,504.04	\$ 8,494,261.68
3	\$ 7,600,995.01	\$ 4,134,873.06	\$ 3,891,709.45
4	\$ 7,260,060.95	\$ 3,224,006.53	\$ 2,973,720.97
5	\$ 9,429,758.23	\$ 3,418,378.24	\$ 3,089,943.18
		<b>\$ 1,495,643.71</b>	<b>\$ 123,539.19</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

**Tabla N° 42: Tasa Interna de Retorno Comparativo**

CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA				
TIR				
AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETOS SIN PLAN	FLUJO DE FONDOS NETOS CON PLAN	FLUJOS DE FONDOS COMPARATIVOS	FLUJOS ACTUALIZADO S 4758%
0	(\$ 28,088,014.45)	(\$ 28,125,014.45)	(\$ 37,000.00)	(\$ 37,000.00)
1	\$ 10,493,211.06	\$ 12,248,647.97	\$ 1,755,436.91	\$ 36,134.97
2	\$ 11,277,334.13	\$ 13,272,283.87	\$ 1,994,949.74	\$ 845.31
3	\$ 5,180,122.14	\$ 7,600,995.01	\$ 2,420,872.87	\$ 21.12
4	\$ 4,167,312.21	\$ 7,260,060.95	\$ 3,092,748.75	\$ 0.56
5	\$ 5,340,935.87	\$ 9,429,758.23	\$ 4,088,822.36	\$ 0.00
				<b>\$ 0.00</b>

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Andrea Sánchez

#### 8.4 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)

El Periodo de Recuperación de la Inversión es un instrumento que permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. (DIDIER, 2010)

**Tabla N° 43: Período de Recuperación de la Inversión**

CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA LTDA			
PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN			
AÑOS	FLUJO DE FONDOS NETOS	FLUJOS ACTUALIZADOS 22.50%	
0	\$ (37,000.00)	\$ (37,000.00)	\$ (37,000.00)
1	\$ 1,755,436.91	\$ 1,433,009.72	\$ 1,396,009.72
2	\$ 1,994,949.74	\$ 1,329,412.57	\$ 2,725,422.30
3	\$ 2,420,872.87	\$ 1,316,933.11	\$ 4,042,355.41
4	\$ 3,092,748.75	\$ 1,373,410.25	\$ 5,415,765.66
5	\$ 4,088,822.36	\$ 1,482,237.51	\$ 6,898,003.17

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

**PRI:** En el mismo año de la Inversión

La Constructora recupera su inversión el mismo año de implementación del Plan Estratégico.

#### 8.5 BENEFICIO / COSTO

La relación beneficio / costo indica cual es la utilidad adicional a la tasa interna de oportunidad (TIO), que genera un negocio. Matemáticamente, se define como la

relación que hay entre el valor presente de los ingresos y el valor presente de los egresos, ambos descontados a la TIO. (GUTIÉRREZ, 2012)

<b>B/C =</b>	SUMATORIA DE FLUJOS DEL PROYECTO
	INVERSIÓN

**Tabla N° 44: Beneficio / Costo**

AÑOS	FLUJOS
2014	\$ 1,433,009.72
2015	\$ 1,329,412.57
2016	\$ 1,316,933.11
2017	\$ 1,373,410.25
2018	\$ 1,482,237.51
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,935,003.17</b>

**Fuente:** Investigación realizada

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

<b>B/C =</b>	\$ 6,935,003.17
	\$ 37,000.00

<b>B/C =</b>	\$ 187.43
--------------	-----------

Como podemos observar en la Tabla No. 44, la Relación Beneficio Costo es de 187.43; esto significa que por cada dólar que se invierte en el Plan Estratégico le genera USD. 187.43 de rendimiento.

## **9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En la presente investigación ha permitido establecer las siguientes conclusiones:

### **9.1 CONCLUSIONES**

- Mediante la investigación desarrollada se puede mencionar que en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. no cuenta con un plan estratégico y operativo, por este motivo no se ha podido desarrollar adecuadamente en el entorno competitivo.
- El análisis FODA de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. nos indica que la empresa dispone de buenas fortalezas y oportunidades, las mismas que deben ser aprovechadas al máximo para mejorar el desempeño de la empresa.
- En la matriz de evaluación de factores externos (EFE) de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se obtiene un resultado de 2,54 lo cual nos indica que la empresa responde adecuadamente a las oportunidades y amenazas.
- El resultado de la matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda es de 2,58 y quiere decir que la empresa tiene una posición interna adecuada gracias a la labor diaria.

- A través de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) la empresa se ubica en el cuadrante intensivo, que es una posición excelente para la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

## 9.2 RECOMENDACIONES

Las conclusiones de esta investigación se las detalla a continuación:

- Es recomendable que la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. implemente un plan estratégico y operativo que ayude al fortalecimiento de la empresa y a alcanzar las metas y objetivos propuestos.
- Con la aplicación adecuada de las estrategias, la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. puede aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, para ser más competitiva en el entorno.
- Con la adopción del plan estratégico y operativo la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. tendrá que realizar un constante monitoreo para conocer si se está cumpliendo con los lineamientos estructurados en el plan estratégico.
- La Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. debe realizar capacitaciones y talleres constantes para el mejorar el compañerismo en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda.

- Para que el diseño del plan estratégico y operativo sea exitoso en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. se requiere de la intervención y participación de todas las personas de la empresa.



## REFERENCIAS

1. Activas y Pasivas BCB. (s.f.). *definicion de tasas activas y pasivas*. Obtenido de definicion de tasas activas y pasivas: <http://activasypasivasbcb.blogspot.com/2011/10/definicion-de-tasas-activas-y-pasivas.html>
2. BACA, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México: McGraw Hill.
3. BCE. (01 de 01 de 2014). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 07 de 03 de 2014, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
4. BELLO, G. (2007). *Operaciones Bancarias en Venezuela*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
5. BELTRAN, G. (7 de Diciembre de 2009). *Consultoría estratégica y coahing de negocios*. Recuperado el 03 de Junio de 2014, de ¿Qué se entiende por direccionamiento estratégico?: <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>
6. BELZ, F. (2013). *Marketing de Sostenibilidad*. Barcelona: Profit.
7. BERNARDO CARRASCO, J. (2004). *Una didactica para hoy*. Madrid.
8. BONTA, P. (2002). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
9. CARNEIRO, M. (2004). *La Responsabilidad Social Corporativa Interna*. Madrid: ESIC Editorial.
10. CASADO, A. B. (2010). *Introducción al Marketing*. Alicante: Editorial Club Universitario.
11. DAVID, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
12. El Financiero. (02 de 05 de 2013). *El Financiero Digital*. Recuperado el 2013 de 12 de 12, de El Financiero Digital: [www.elfinanciero.com](http://www.elfinanciero.com)
13. FERNÁNDEZ, S. (2007). *Los Proyectos de Inversión*. Cartago: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
14. FLORES, R. (2004). *La comercialización en grande con los pequeños es posible*.

15. FRANCES, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (Primera ed.).
16. GARCÍA, M. D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: ESIC.
17. GERRIT, J. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito: ABYA YALA.
18. HITT, M. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
19. INEC. (01 de 01 de 2014). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 07 de 03 de 2014, de Instituto Nacional de Estadística y Censos: [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=65&Itemid=35](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=65&Itemid=35)
20. KOTLER, P. (2003). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
21. MALAGÓN LONDOÑO, G. (2006). *Garantía de calidad en salud* (Segunda ed.). Bogotá.
22. MARTINEZ PEDROS, D. y. (2012). *Metas estratégicas*. Madrid.
23. MENESES ÁLVAREZ, E. (2009). *Administración y Evaluación de Proyectos*,. Linxa.
24. MIZQUIZ. (05 de Diciembre de 2010). *Principios y valores empresariales*. Recuperado el 03 de Junio de 2014, de Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Princip%20y-Valores-Empresariales/1253647.html>
25. OLVERA, R. M. (2006). *Una mirada al concepto de pobreza*. México: Libros en Red.
26. ORTÍZ, H. (2008). *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera*. En H. ORTÍZ, *Análisis Financiero Aplicado y Principios de Administración Financiera* (pág. 199). Universidad Externado de Colombia.
27. ORTÍZ, O. (2007). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. México: Facultad de Economía UNAM.
28. PARKIN, M. (2007). *Macroeconomía*. México: Pearson Educación.
29. Pobreza. (s.f.). [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com). Obtenido de [www.definicionabc.com](http://www.definicionabc.com/social/pobreza.php): <http://www.definicionabc.com/social/pobreza.php>
30. ROS ORTA, S. (2006). *La empresa de jardinerías y paisajismo* (Tercera ed.). Madrid.
31. SERNA, H. (1994). *Planificación y Gestión Estratégica*. Colombia: Legis.
32. Tasa de interés pasiva. (s.f.). [www.definicion.org/](http://www.definicion.org/). Obtenido de [www.definicion.org/](http://www.definicion.org/): <http://www.definicion.org/tasa-de-interes-pasiva>
33. THOMPSON, I. (07 de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 21 de 05 de 2013, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
34. THOMPSON, P. (2003). *Administración estratégica*.

35. VERTICE, E. (2008). *Dirección estratégica*. España.
36. Vision General. (s.f.). *tabla de contenidos*. Obtenido de tabla de contenidos:  
<http://www.ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estructura-organizacional/vision-general/principal>
37. ZABALA SALAZAR, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias* (Primera ed.). Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

**ANEXOS**

### Anexo 1: Encuesta a los directivos de la constructora

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA CONSTRUCTORA BECERRA CUESTA CÍA. LTDA.

##### 1. Cuenta la empresa con un plan estratégico plenamente definido

En las encuestas realizadas a los trabajadores de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. el 87% contestó que la empresa no cuenta con un plan estratégico plenamente definido mientras que el 13% respondió lo contrario.

Mediante las encuestas realizadas podemos observar que la mayor parte del personal encuestado informa que la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. no cuenta con un plan estratégico plenamente definido que ayude al desarrollo de la empresa.

##### Pregunta 1

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	4	13%
No	26	87%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Sánchez



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Andrea Sánchez

## 2. Conoce la misión de la empresa

Del personal que fue encuestado el 63% respondieron que desconocen la misión de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. y el 37% mencionaron que si conocen la misión de la empresa.

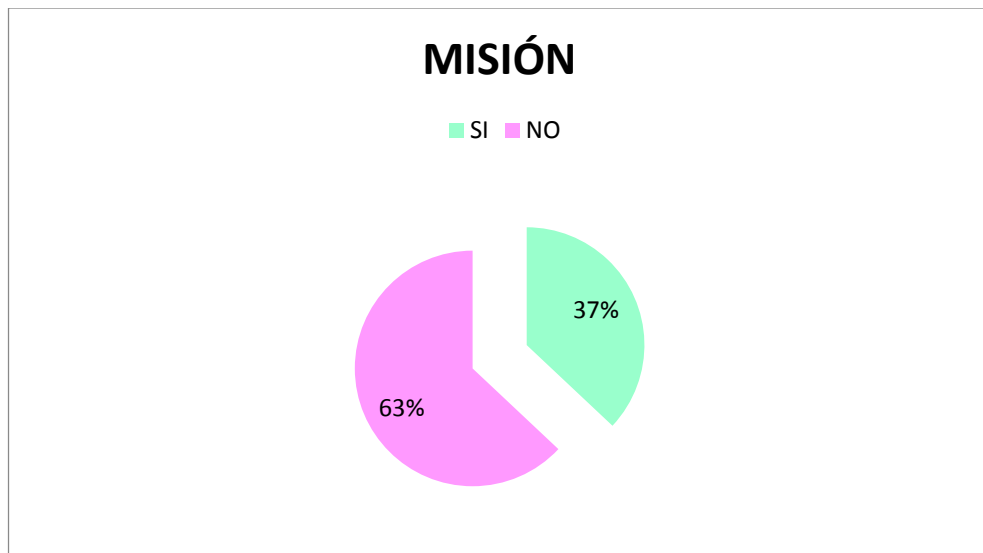
La mayor parte de las personas encuestadas no conocen la misión de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. por la cual es necesario colocar en un lugar visible para que todo el personal conozca la misión de la empresa.

### Pregunta 2

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	11	37%
No	19	63%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

### 3. Conoce la visión de la empresa

De 30 personas encuestadas, el 67% indicaron que no conocen la visión de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. mientras que el 33% contestaron que si conocen la visión de la empresa.

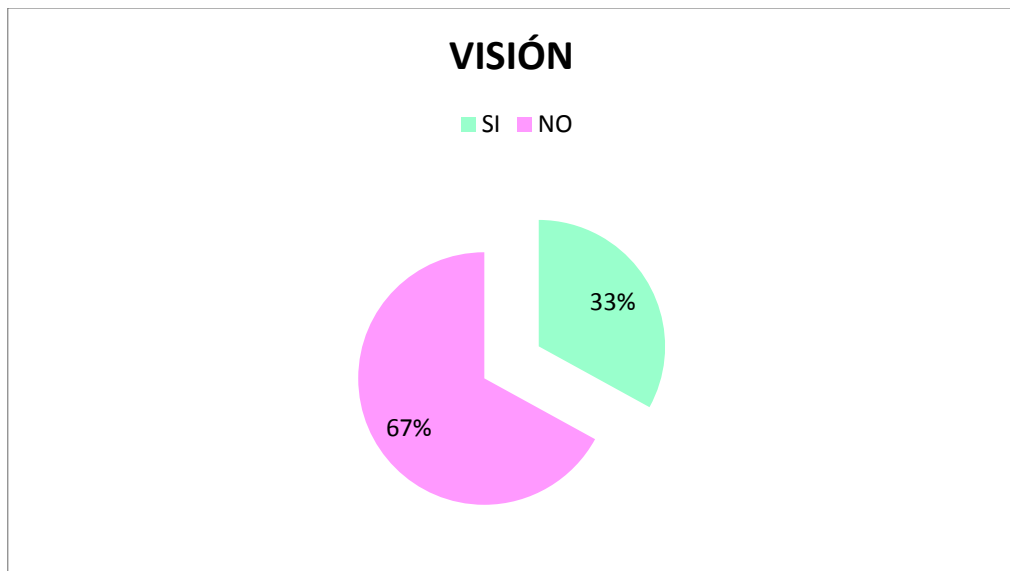
La gran mayoría de las personas encuestadas no conocen la visión de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. es importante que todo el personal se encuentre informado de la visión para que pueda saber a dónde desea llegar la empresa.

#### Pregunta 3

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	33%
No	20	67%
TOTAL	30	100%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

#### 4. Conoce los principios y valores de la empresa

Del 100% de las personas encuestadas en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. el 57% respondieron que no conocen los principios y valores de la empresa y el 43% informaron que si conocen acerca de este tema.

Un gran porcentaje de las personas encuestadas no se encuentran enteradas de los principios y valores que tiene la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. es necesario que el personal de la empresa tenga conocimiento acerca de este tema.

##### Pregunta 4

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	43%
No	17	57%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



## 5. La organización administrativa de la empresa es:

En el estudio realizado se detectó, que el 50% considera buena a la organización administrativa, mientras que el 30% del personal de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. indica que es muy buena u por último el 20% informo que es deficiente.

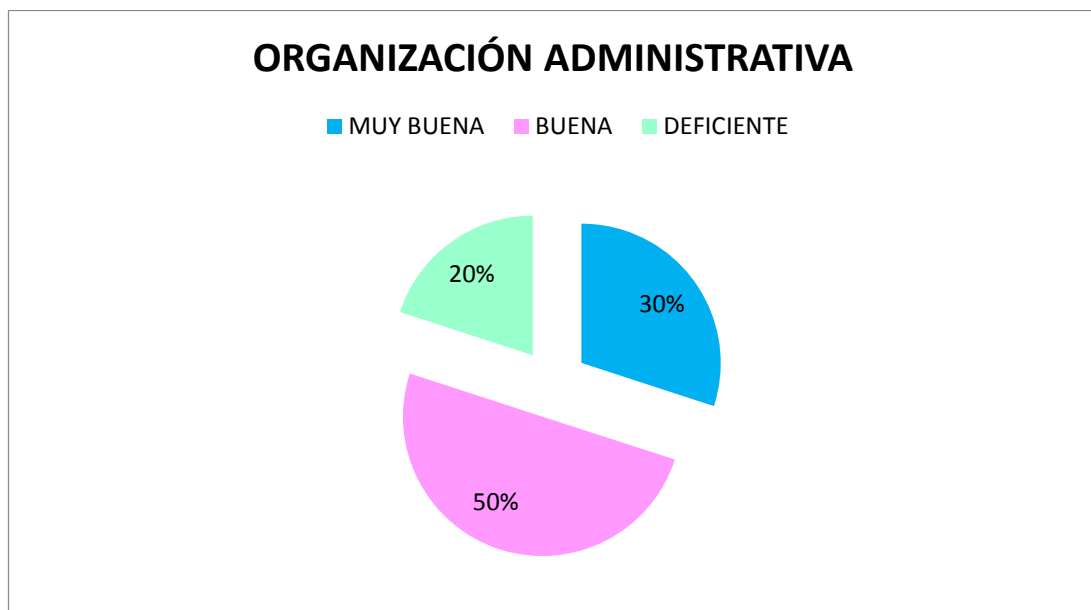
De las personas encuestadas en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. la mayoría indica que la organización administrativa es buena, este factor se debe mejorar en la empresa para poder crecer en el entorno competitivo.

### Pregunta 5

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	9	30%
Buena	15	50%
Deficiente	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

## 6. Los directivos prestan atención a sus inquietudes y sugerencias

El 60% de las personas encuestadas en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. Informaron que los directivos no prestan atención a sus inquietudes y sugerencias y el 40% indicaron lo contrario es decir que los directivos si prestan atención a las sugerencias emitidas por los empleados.

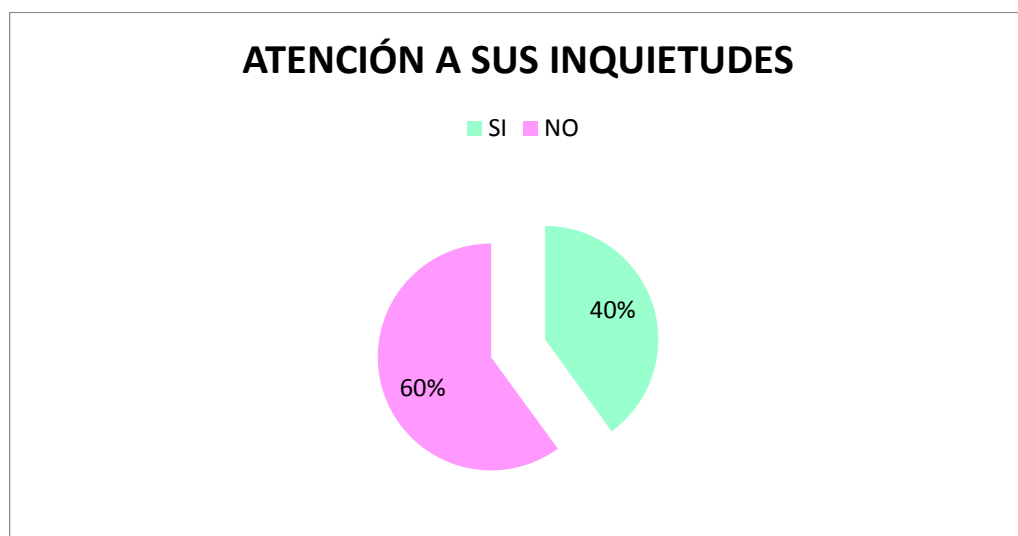
Como podemos observar a la mayoría de las personas encuestadas los directivos no prestan atención a sus sugerencias, en este aspecto los directivos deben considerar las sugerencias de los empleados para conocer sus necesidades.

### Pregunta 6

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	40%
No	18	60%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

## 7. La relación con los directivos es:

En las encuestas realizadas al personal de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. el 53% respondió que la relación con el nivel directivo es buena, el 30% informo que es muy buena y el 17% manifestó que es deficiente la relación entre empleados y directivos.

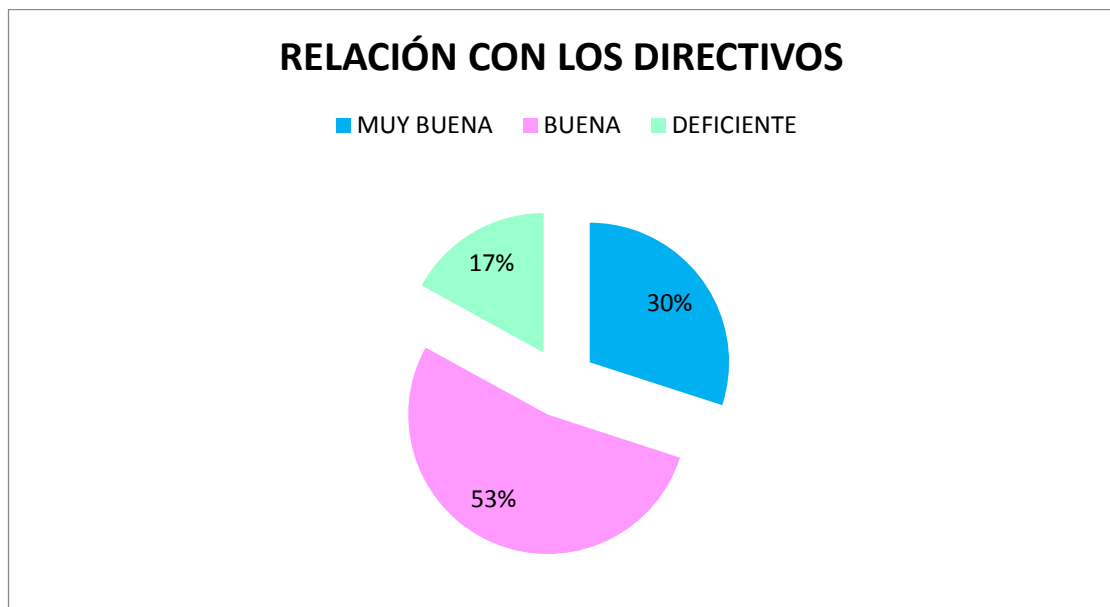
Mediante las encuestas realizadas podemos observar que la mayor parte de las personas encuestadas informa que la relación entre el nivel directivo y el personal de la empresa es buena, esta relación se debe mejorar debido que en toda empresa el factor importante es el personal.

### Pregunta 7

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	9	30%
Buena	16	53%
Deficiente	5	17%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

## 8. La relación con sus compañeros de trabajo son:

Del personal que fueron encuestados en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. el 67% informo que la relación entre compañeros de la empresa es buena, el 23% considera que es muy buena y por último el 10% manifiesta que es deficiente.

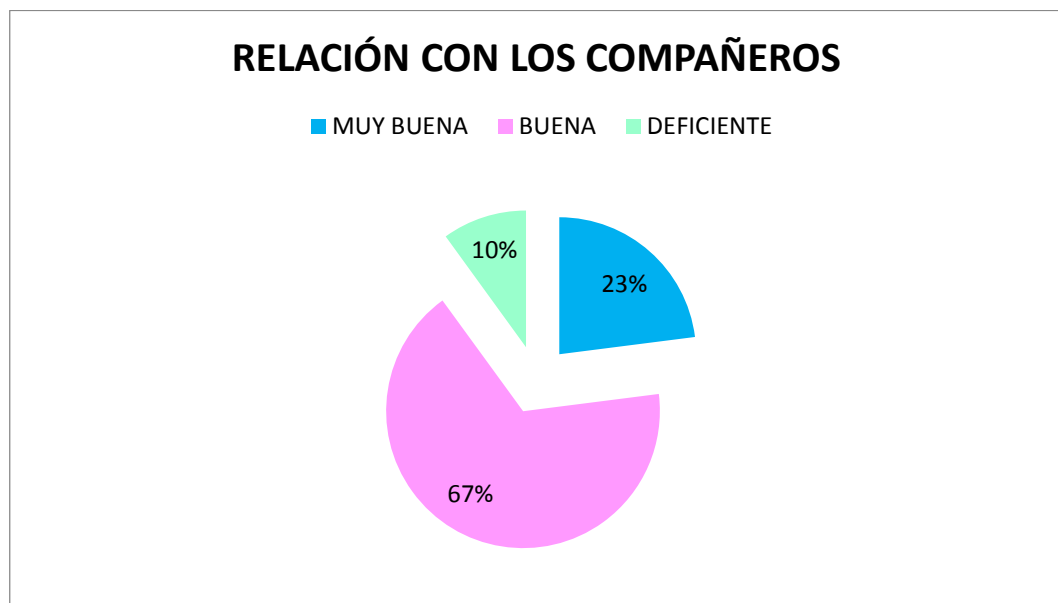
La mayor parte de las personas encuestadas de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. indicaron que la relación entre compañeros de trabajo es buena, es importante que esta relación sea muy buena para que exista un clima laboral agradable.

### Pregunta 8

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	7	23%
Buena	20	67%
Deficiente	3	10%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

### 9. La infraestructura con que cuenta la empresa es:

De 30 personas encuestadas en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. el 73% informa que a infraestructura es buena, mientras que el 20% considera que la infraestructura es muy buena y el 7% manifiesta que es deficiente.

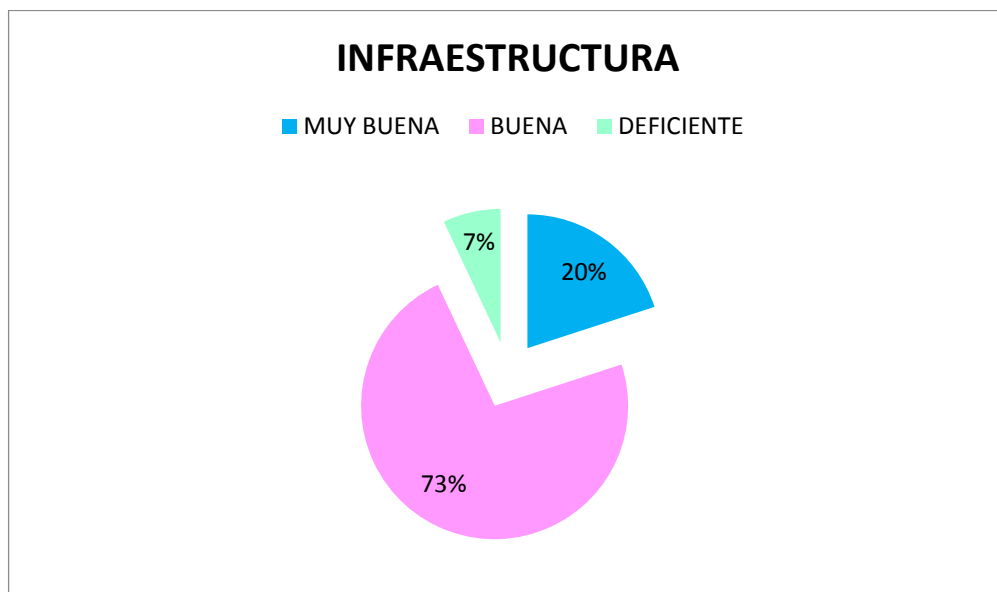
La gran mayoría de las personas encuestadas respondieron que la infraestructura de la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. es buena, la infraestructura es un factor importante para que las personas puedan cumplir adecuadamente con sus tareas diarias.

#### Pregunta 9

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy buena	6	20%
Buena	22	73%
Deficiente	2	7%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez

### 10. Existe capacitación para el personal que labora en la empresa.

Del 100% de las personas encuestadas, el 80% informaron que si se realizan capacitaciones en la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. el 20% indicaron que no se realizan capacitaciones en la empresa.

Un gran porcentaje de las personas encuestadas mencionan que la Constructora Becerra Cuesta Cía. Ltda. realizan capacitaciones, a través de estas capacitaciones el personal estará apto para el cumplimiento de las actividades encomendadas.

#### Pregunta 10

CONCEPTO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	24	80%
No	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Andrea Sánchez